

VYSOKÁ ŠKOLÁ BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivačního programu vybrané organizace  
Analysis of Motivation Program of a Selected Organization

Student:

Bc. Hana Mochenová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Mochenová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Analýza motivačního programu vybrané organizace**  
**Analysis of Motivation Program of a Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura motivačního programu
3. Charakteristika organizace
4. Analýza motivačního programu vybrané organizace
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Analýza motivačního programu vybrané organizace* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Lucji Matusikové, Ph. D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě, dne 20. 4. 2014



Bc. Hana Mochenová

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D, za vedení této diplomové práce, za její cenné rady, odbornou pomoc, ochotu a věnovaný čas. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, především Ing. Lucii Čulíkové, za spolupráci, poskytnuté informace a konzultace.

Bc. Hana Mochenová

## Obsah:

1. Úvod .....	4
2. Význam a struktura motivačního programu .....	6
2.1 Vymezení základních pojmů .....	6
2.2 Teorie motivace .....	11
2.3 Motivační program organizace .....	15
2.4 Odměňování zaměstnanců .....	17
2.5 Zaměstnanecké penzijní systémy .....	23
2.6 Metodické přístupy k rozboru pracovní spokojenosti a motivace .....	24
3. Charakteristika organizace .....	26
4. Analýza motivačního programu vybrané organizace .....	30
4.1 Mzdový systém společnosti Siemens .....	30
4.2 Zaměstnanecké výhody společnosti Siemens .....	31
4.3 Dotazníkové šetření .....	39
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení .....	58
5.1 Návrhy a doporučení .....	58
5.2 Zhodnocení a přínosy navrhovaných řešení .....	61
6. Závěr .....	62
Seznam použité literatury .....	64
Seznam zkratk .....	66
Seznam obrázků .....	1
Seznam tabulek .....	2
Seznam grafů .....	3
Seznam příloh .....	4

## 1. Úvod

Motivace lidského chování se stává jedním z nejvýznamnějších faktorů v dnešní ekonomice. Tento fenomén přináší nárůst požadavků na konkurenceschopnost firem z hlediska motivace pracovníků, proto se organizace snaží stimulovat své zaměstnance těmi nejefektivnějšími faktory. I když dnes často převažuje názor, že finanční zdroje jsou nejlepším způsobem pro motivaci pracovníků, mají značný podíl na stimulaci zaměstnance i nefinanční výhody. Jedním z faktorů jsou motivační programy, které jsou v dnešní době základním nástrojem potřebným ke stimulaci zaměstnanců. Pokud jsou tyto programy správně nastaveny, napomáhají firmám dosáhnout lepších hospodářských výsledků, zvyšují spokojenost pracovníků a jejich loajalitu k organizaci. Jinými slovy - pokud je zaměstnanec správně motivovaný, má větší zájem o svědomitější práci, nehledá zaměstnání u konkurence a je organizaci věrný. Pro prosperující organizaci je udržování věrných a kvalitních zaměstnanců nejdůležitějším aspektem zaručeného úspěchu. Toho se snaží dosáhnout právě prostřednictvím nefinančního odměňování - zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány v rámci motivačních programů. Aby zaměstnanecké výhody skutečně vedly k vyššímu výkonu a spokojenosti zaměstnanců, je třeba, aby odpovídaly požadavkům pracovníků společnosti a uspokojovaly jejich potřeby. Toho lze dosáhnout pravidelnými průzkumy spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Tato diplomová práce se bude zabývat motivačním programem firmy Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.

Hlavním cílem této diplomové práce je prostřednictvím analýzy motivačního programu firmy Siemens zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím motivačním programem, zaměřeným na odměňování pracovníků v oblasti zaměstnaneckých benefitů a také, zda je tento motivační program organizace efektivní, konkurenceschopný a splňuje své cíle. Na základě provedené analýzy navrhnout případné změny v motivačním programu, které vyplynou z dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a z dlouhodobější spolupráce se společností Siemens. Tyto návrhy na případné změny v motivačním programu povedou ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Další kapitoly diplomové práce se budou zabývat vymezením základních pojmů, jako jsou motivace, druhy motivace, zdroje motivace a teorie motivace, dále obecnými předpoklady tvorby motivačních programů a definováním základních požadavků na jejich obsah. Dále budou v práci popsány základní způsoby odměňování a v návaznosti na toto téma teoretické

aspekty zaměstnaneckých výhod, jejich členění a daňové řešení. V neposlední řadě bude představen i Cafeteria systém.

V další části práce budou představeny obecné informace o firmě Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, její historie, mise, vize, výrobní program, struktura zaměstnanců, obchodní činnost a organizační struktura. Dále se bude práce podrobně zabývat rozbořením stávajícího motivačního programu organizace, který je zaměřen na zaměstnanecké benefity. Další kapitoly práce budou věnovány dotazníkovému šetření, které bude zaměřeno na zkoumání spokojenosti pracovníků s poskytováním zaměstnaneckých benefitů.

V závěru práce budou zhodnoceny zjištěné informace o motivačním programu, jeho působení a efektu a budou navržena možná východiska, která by vedla k jeho zlepšení, zkvalitnění a dalšímu rozvoji. Dále budou popsány přínosy a vyčísleny náklady na navrhovaná řešení.

## 2. Význam a struktura motivačního programu

V rámci této kapitoly budou nadefinovány základní teoretické předpoklady, týkající se motivování zaměstnanců. Bude popsáno, co je smyslem motivace, jaké jsou druhy motivace, budou vymezeny rozdíly mezi motivací a stimulací, motivem a stimulem a v poslední řadě budou popsány nejznámější teorie motivace a základní předpoklady tvorby motivačních programů.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

V této podkapitole budou popsány definice jednotlivých pojmů, týkající se motivace a stimulace pracovníků. Dále budou podrobněji popsány typy a zdroje motivace, proces motivace, apod.

#### MOTIVACE

Bedrnová a Nový (2007) charakterizují motivaci lidské činnosti jako jednu ze základních osobnostních substruktur, ale také jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Dále píší, že pojem motivace značí fakt, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto hybné síly, člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.

Štikar a Riegel (2003) definují motivaci člověka jako soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Organizuje psychickou i fyzickou aktivitu jedince, ve směru orientace na dané cíle. Je tedy dynamickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka.

Smyslem motivace, jak uvedl Plamínek (2007), je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu nejčastěji k nějakému výkonu, či typu chování.

Amstrong (2007), rozlišuje dva typy motivace: **vnitřní** a **vnější**.

Vnitřní motivace představuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomii a příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.

Vnější motivace vyznačuje to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji různé formy odměn, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale i tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu, kritika apod.

Provazník a Komárková (2004), definují jako významný rys motivace skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, a to:



- **Dimenze směru** – uplatňuje se především tím, že motivaci lidské činnosti určitým směrem zaměřuje a v opačném smyslu od jiných možných směrů odvrací. Tuto skutečnost lze vyjádřit obraty, jako např. „chci to a to“, „toužím po tom a tom“ apod.
- **Dimenze intenzity** – tato další dimenze vypovídá o tom, že činnost člověka je v daném směru v závislosti na síle, tedy intenzitě motivace, která může být více či méně usilovná. Daný jedinec vynakládá na dosažení jeho daného cíle určitou energii, která může být silnější či slabší a lze ji vyjádřit výrazy jako např. „docela bych chtěl“, nebo „velmi toužím“, apod.
- **Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – tato třetí dimenze motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat různé druhy překážek a vnějších či vnitřních bariér, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec vykonává motivační činnost ve stejném směru a intenzitě i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, či nezdary.

## MOTIVACE K PRÁCI V ORGANIZACÍCH

Provazník a Komárková (2004) definují pracovní činnost, podobně jako každou jinou činnost člověka – **činností motivovanou**.

Štikar a Riegel (2003) uvádějí, že motivace k práci (pracovní motivace) představuje celkový přístup pracovníka k vykonávání dané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům. Projevuje se výkonem a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti. Motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka, což je součástí celkového profilu osobnosti jedince.

Dle Provazníka a Komárkové (2004, str. 51) je pracovní motivace definována: „Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt, motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“.

Zorlu Senyucel (2009), uvádí dvě skupiny motivů k práci, čili dva typy pracovní motivace:

- **Motivace intrinsická** – jedná se o vnitřní motivátory, které se týkají jednotlivce a pochází z charakteru práce samotné, jsou jimi např. uspokojení z práce, osobní rozvoj, pochvala od manažerů, zájem o úkol nebo o práci na projektu. Vnitřní motivátory se označují za převážně psychologické
- **Motivace extrinsická** – vnější motivátory jsou ty, které se jednotlivce ne přímo týkají a působí mimo vlastní práci. Těmito motivátory jsou např. zvýšení mzdy, prémie apod. Sociální motivátory vznikají, když se jedinec stýká s ostatními lidmi, většinou vyplývají z nutnosti dosáhnout společného cíle jako skupina nebo tým.

## MOTIV A STIMUL

V manažerské praxi a z hlediska analýzy pracovní motivace je nezbytné rozlišit motivy a stimuly.

Štikar a Riegel (2007) zmiňují, že **motiv** představují vnitřní hybné síly a pohnutky jedince, které nejsou vždy zcela vědomé a **stimuly** jsou vnější pobídky, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je obvykle cílevědomé a mohou být aplikovány v podobě např. nabízených možností, odměn, sankcí apod.

Provazník a Komárková (2004, str. 26) definují: „Stimulem je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“.

Dále Provazník a Komárková (2004, str. 24) píší: „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování, či prožívání, dává mu psychologický smysl“.

Autoři dále uvádějí, že pojem motiv se těsně pojí k pojmu cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého stavu – nasycení, z čehož plyne, že motiv působí tak dlouho, dokud jedinec nenalezne vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu.

## STIMULACE A MOTIVACE

Bedrnová, Nový (2007) vyznačují *stimulaci* jako působení vnějších podnětů na psychiku člověka. Důsledkem tohoto působení dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Provazník a Komárková (2004, str. 25) říkají: „Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny motivace.

Stimulace se od motivace liší v tom, že představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Společným jmenovatelem pro oba pojmy je skutečnost, že se jedná o ovlivňování činnosti druhého člověka především vnějšími aktivními zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.

## ZDROJE MOTIVACE

Provazník, Komárková (2004, str. 27) označují „jako zdroje motivace ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientace (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí“.

K základním zdrojům motivace dle Bedrnové a Nového (2007) patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály“

**Potřeby** jsou základním zdrojem motivace a v psychologii jsou chápány jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Projevují se jako nelibivý stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí, vede tedy zpravidla k činnosti, směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Členění potřeb dle Bedrnové a Nového (2007):

- Primární - potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – spojeny s funkcemi lidského těla (potřeby vzduchu, potravy apod.)
- Sekundární - potřeby sociální, společenské, psychogenní – jsou spjaty s člověkem jako s tvorem sociálním či společenským (potřeba lásky, dominance, seberealizace apod.)

Provazník a Komárková (2004) definují potřeby následovně:

**Návyky** jsou v průběhu života realizovány každým člověkem. U daného jedince se dokonce pravidelně opakují, často automatizují a stávají se stereotypy. Jako návyk tedy označujeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, vnitřní tlak, pohnutka či motiv učinit něco konkrétního v určité situaci.

**Zájmy** je možné chápat jako specifickou formu zaměření daného jedince na určitou oblast jevů. Lze ho tedy definovat jako zvláštní druh motivu. Zájmových činností existuje mnoho druhů, jako např. přírodní, obchodní, technické, sportovní apod.

**Hodnoty** jsou posuzovány člověkem během poznání nových a neznámých skutečností. Tato hodnocení u každého jedince představují „osobní hodnotovou mapu“. Pokud si jedinec některých skutečností cení více, jinak řečeno, považuje je za významnější, přisuzuje jim vyšší hodnotu, jiným naopak hodnoty nižší. Každý konkrétní jedinec má své hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina dětí, přátelství, vzdělání, láska, svoboda, úspěch apod.

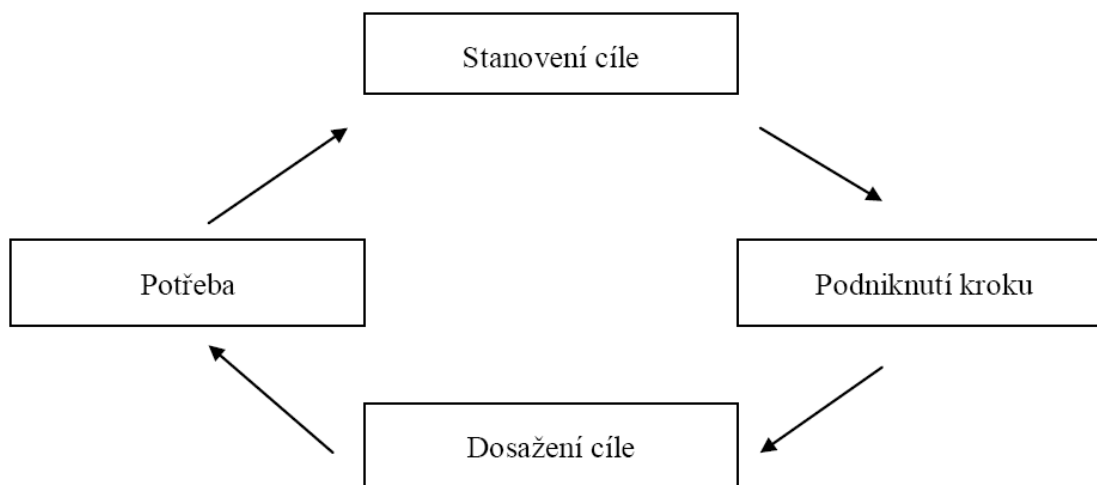
**Ideálem** označujeme určitou názorovou či ideovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje skutečnost, o kterou usiluje. Mohou se týkat různých skutečností či jevů nebo mohou mít podobu životních cílů.

## PROCES MOTIVACE

Dle Amstronga (2007), model, který je uveden na obr. č. 1 naznačuje, že motivace je iniciována vědomím, nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby tvoří přání dosáhnout určitého cíle a něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, u nichž se předpokládá, že uspokojí tyto potřeby a přání. Dále lidé volí cesty a způsoby chování, od nichž se očekává, že bude stanovených cílů dosaženo. Pokud je určitý cíl naplněn, potřeba je uspokojena. Je velmi pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se opět zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je pravděpodobné, že se nebudou tytéž kroky

v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování bývá nazýván upevňování přesvědčení, nebo také zákon příčiny a účinku.

Obr. 2.1 – Proces motivace



Zdroj: AMSTRONG, Michael 2007, str. 220

## 2.2 Teorie motivace

V této kapitole budou zprostředkovány základní informace pojednávající o nejvýznamnějších teoriích motivace.

### TEORIE POTŘEB A. MASLOWA

Abraham Maslow formuloval nejslavnější klasifikaci lidských potřeb a ukázal veškeré principy jejich působení.

Uspořádání pyramidy potřeb dle Amstronga (2007):

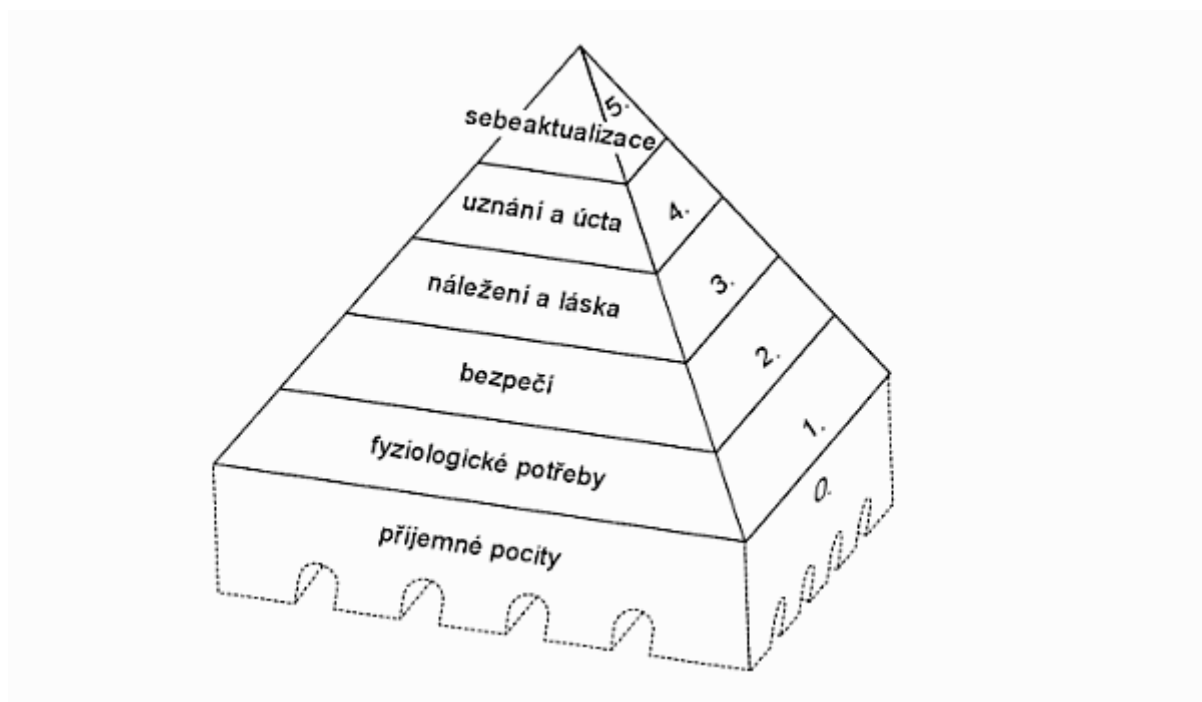
- Fyziologické potřeby – představují základní potřeby člověka, které jsou nutné pro přežití jako např. spánek, potrava, voda, vzduch
- Potřeby bezpečí a jistoty – zahrnují potřeby ochrany proti nebezpečí a emocionálního i fyzického bezpečí
- Potřeby sociální – tyto potřeby se vztahují k interakci s druhými lidmi, je zde zahrnuta potřeba akceptace a přátelství, dále potřeby sounáležitosti a lásky

- Potřeby uznání – do této úrovně hierarchie náleží potřeba sebeúcty a být respektován, potřeby prestiže a úspěchu.
- Potřeby seberealizace – nejvyšší úroveň v hierarchii potřeb, která zahrnuje potřeby sebeuplatnění, potřebu naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností

Amstrong (2007) popisuje, že pokud je uspokojena potřeba nižší, stává se dominantní potřeba vyšší. Potřebu seberealizace však nelze uspokojit nikdy.

Štikar (2003) tvrdí, že všechny výše popsané úrovně potřeb vytvářejí hierarchický systém, který spočívá v tom, že potřeby, které jsou v pyramidě uvedené výše, se projeví až tehdy, budou – li splněny potřeby postavené níže.

Obr. 2.2 – Maslowa hierarchie potřeb



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří 2010, str. 74

### ALDERFEROVA TEORIE ERG

Senyucel (2009) uvádí, že byla Maslowa hierarchie potřeb považována za velmi vágní, a kritici argumentovali, že motivátory nemusí být kategorizovány. Alfreder ji proto upravil tak, aby překonal tuto kritiku. Jeho pyramidu lidských potřeb uspořádal do tří abstraktních stupňů:

- Existenční (Existence) – mzda, jistota zaměstnání, pracovní podmínky

- Vztahové (Relatedness) – přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti
- Růstové (Growth) – seberealizace v zaměstnání a profesní růst

Alderferova teorie ERG se v praxi používá podobně jako Maslowa hierarchie potřeb pro pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. (ManagementMania.com, online)

## **HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE POTŘEB**

Bedrnová a Nový (2007) píší, že dvoufaktorová teorie motivace, je společně s motivační teorií Abrahama Maslowa druhou nejčastěji citovanou motivační teorií.

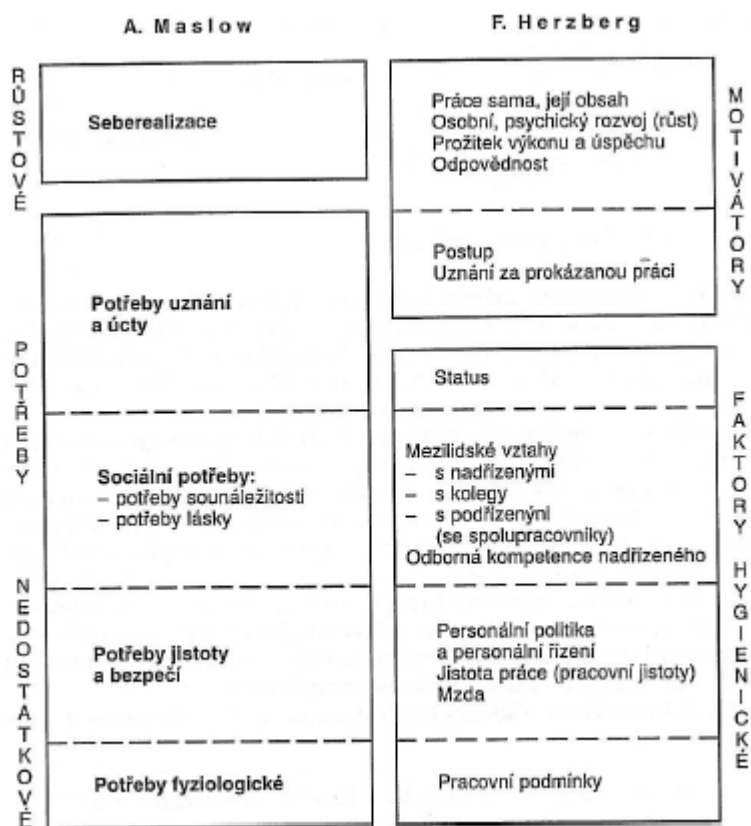
Štikar (2003) charakterizuje Herzbergovu dvoufaktorovou teorii potřeb tak, že motivace vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů:

- Vnější - zahrnují faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení. Tyto faktory nazval F. Herzberg hygienickými; ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka, jelikož se jejich motivační vliv rychle „opotřebuje“.
- Vnitřní - odráží vztah pracovníka k pracovní činnosti. Tyto faktory se týkají zajímavosti práce a uspokojení z práce; projevují se ve výkonnosti. Tento druh podnětů je označován jako motivátory a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou.

## **SROVNÁNÍ TEORIÍ DLE HERZBERGA A MASLOWA**

Pro srovnání a lepší vyjádření dvou nejužívanějších teorií je k dispozici obr. č. 2.3.

Obr. 2.3 - Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa



Zdroj: BEDRNOVÁ Eva a Ivan NOVÝ 2007, s. 250

## VROOMOVA TEORIE VALENCE A OČEKÁVÁNÍ

Štikar (2003) udává, že Vroomovu teorii valence a očekávání zařazujeme do skupiny teorií pracovní motivace, která sdružuje modely, jež předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Základním předpokladem teorie V. Vrooma je, že silou motivu uskutečňování určité činnosti ovlivňuje velikost očekávání reálného dosažení cíle a hodnota tohoto cíle. Čím víc je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím víc stoupá intenzita úsilí, které bude vynaloženo k jeho dosažení.

Tento vztah lze vyjádřit jednoduchou rovnicí:

**Motivace (úsilí) = expentance (očekávání) x valence (hodnota)**

Mezi ústřední pojmy Vroomovy teorie jsou valence, instrumentalita a očekávání. Pojem valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu daného cíle. Instrumentalita představuje vynaloženou činnost, pomocí níž jsou dosahovány výsledky. Očekávání chápeme jako subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude daného cíle dosaženo.



## **McGREGOROVA TEORIE XY**

Štikar (2003) říká, že McGregorova teorie X a Y spočívá v typologii pracovníků, jejíž přístup k práci, pracovní chování a ovlivňování pracovního úsilí je zcela rozdílné. Autor rozlišuje dvě kategorie pracovníků, přičemž dělení je realizováno na základě jejich chování.

Představitel první kategorie je definován jako pracovník, který se pokouší práci vyhýbat a nerad pracuje. Je – li nucen pracovat, nelze od něj očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Dělá jen to nejnutnější. Takový člověk musí být k práci veden, motivován odměnou nebo trestem, a musí být pod neustálým dozorem (teorie X).

Typickými znaky pracovníka druhé kategorie jsou např. vlastní a přirozená aktivita, vynalézavost a tvořivost, ochota přijímat odpovědnost a identifikace s cíli pracovní skupiny, nebo organizace. Ovlivňování takového typu člověka je zaměřeno např. na povzbuzování samostatnou práci, pozitivním oceňováním výsledků a umožňováním tvorby příležitostí pro jeho osobní růst (teorie Y).

### **2.3 Motivační program organizace**

Tato část práce bude věnována skutečností, jak v podnikání nejefektivněji dosahovat cílů organizace prostřednictvím motivace pracovníků.

Dle Bedrnové a Nového (2007), tvoří motivační program firmy systém práce s lidmi v organizaci, který je zaměřený na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.

Provazník a Komárková (2004, str. 121) konkretizují, že „motivační program představuje předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace pracovníků a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné“.

Autoři taktéž považují za nutné zmínit, že motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku a jednotlivé subsystémy tohoto systému sjednocuje.

## **VÝCHODISKA A POSTUP PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU**

Jak je již výše uvedeno, primární funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni organizace takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech jejich pracovníků.

Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celé organizace. Má – li být tohoto základního cíle dosaženo, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti.

Jinými slovy můžeme říct, že jde o shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž dle Provazníka a Komárkové (2004) patří především:

- Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce
- Informace o sociálně – demografických a profesně kvalifikačních resp. individuálně specifických charakteristikách organizace
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.
- Informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků
- Informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků
- Informace o uplatňovaném systému personálního systému řízení a vlastní personální práce v organizaci
- Informace o uplatňovaném systému sociální péče v organizaci

## **POSTUP PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU**

Provazník a Komárková (2004) definují postup přípravy a realizaci motivačního programu následovně:

- *Analýza motivační struktury (profilu) pracovníků organizace a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi* – základní fáze, která vede k identifikaci kritických míst v oblasti pracovního jednání pracovníků
- *Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu* – touto fází je míněno určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu zaměřit co nejdříve, např. zaměření na posílení motivace k výkonu, nebo na ovlivňování motivace ke kvalitní práci apod.
- *Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti stanovení její žádoucí úrovně* – rozdíly umožňují mnohem přesněji stanovit problémy či úkoly, na které je třeba se v motivačním programu zaměřit, posléze představují východisko pro vyhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu

- *Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu* – cílem této činnosti je v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru určitých forem stimulace
- *Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování* – podmíněnost stimulu je jedním ze základních předpokladů účinnosti, což znamená přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky. Jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu je vymezení těchto podmínek
- *Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu* – jak již bylo zmíněno, motivační program je jeden z velice důležitých dokumentů v podniku, který slouží jako závazná směrnice upravující činnost pracovníků
- *Seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem* – bývá vnímán jako nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu podniku, ale je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších a nejdůležitějších. Důležitost tohoto kroku spočívá v ověřené skutečnosti, že jsou pracovníci vědomi skutečnosti, že pro ně vedení podniku něco dělá, což má vliv na jejich prožívání a pracovní jednání. Nejvíce účelné je publikování motivačního programu jako brožurka, která je dostupná všem pracovníkům v podniku.
- *Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav* – jelikož motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení, je nezbytné počítat s tím, že mohou nastat určité změny. Z těchto důvodů je nutné motivační program vyhodnocovat, případně upravovat.

## 2.4 Odměňování zaměstnanců

Koubek (2001) říká, že odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nejzávažnější personální činnosti, která na sebe přitahuje pozornost jak managementu, tak pracovníků. Zároveň poznamenává, že jde o činnost s široce propracovanou, a tedy značně rozsáhlou teorií a metodologií.

Systém odměňování zaměstnanců v podniku je součástí personální politiky firmy, podporující její podnikatelskou strategii. Efektivní podnikový systém odměňování by měl v závislosti na prioritách personální politiky firmy přispívat k naplnění jejich primárních cílů.

K těmto cílům podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009), patří především:

- Získání a udržení zaměstnance,
- podporovat zvyšování výkonu, či produktivity zaměstnanců a jejich skupin,
- Mít neustálou kontrolu nad vývojem mzdových nákladů a taktéž zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy
- Zajistit jak vnitropodnikovou tak i vnější spravedlnost odměňování,
- Snažit se neustále dodržovat právní předpisy, resp. závazky plynoucí z kolektivních smluv,
- Zajistit efektivní zpracování mezd.

Koubek (2001, str. 265) poznamenává, že „odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní).“

Do tradičních činností personálního útvaru dle Urlicha (2009), patří taktéž vytváření organizační infrastruktury, což vyžaduje, aby personalisté navrhovali a taktéž uplatňovali účinné personální procesy pro účely všech personálních činností, jako jsou: získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, odměňování a povyšování pracovníků apod. Personalisté tuto infrastrukturu vytvářejí tím, že personální procesy a činnosti neustále zkoumají a zlepšují.

## **ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ**

K tomu, aby byly zajištěny základní cíle a funkce podnikového odměňování zaměstnanců, slouží různé způsoby či formy odměňování, které ve svém souhrnu tvoří celkovou odměnu zaměstnance.

K hlavním a nejvýznamnějším formám odměňování patří:

- Základní či pevná mzda (tj. hodinová, měsíční mzda včetně přesčasů)
- Pevná či polopevná složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance

- Pohyblivá motivační resp. výkonová složka
- Mzdové příplatky
- Zaměstnanecké výhody

## **ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY**

Bagshawe, (2011) říká, že mzda se obvykle považuje za nejdůležitější motivační faktor jedince. Dnes již tento fakt není zcela obecně platný. Opakované výzkumy dokázaly, že peníze jsou sice důležité, ale nejsou obvykle nejdůležitějším prvkem v motivaci jedince. Je zřejmé, že jsou i důležitější faktory, které stojí za zvážení, např. zaměstnanecké výhody, neboli benefity.

Amstrong (2007, s. 595), definuje zaměstnanecké výhody takto: „Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) píší, že zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu požitků, jako např. zboží, služeb a forem zaměstnanecké péče, za které by jinak zaměstnanec musel platit.

Zaměstnanecké výhody plní několik základních cílů, kterými dle Amstronga (2007) jsou:

- Poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které budou umožňovat jak získání, tak udržení vysoce kvalitních pracovníků
- Uspokojovat osobní potřeby všech pracovníků
- Posilovat oddanost a vědomí závazku u pracovníků k organizaci
- Umožňovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Amstrong (2007) rozlišuje tyto základní typy zaměstnaneckých výhod:

- Penzijní systémy – jsou zaměstnanecké výhody, které se všeobecně považují za nejdůležitější

- Osobní jistoty - jsou výhody, které podporují osobní jistoty pracovníka a také jeho rodiny, mají zpravidla formu nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění
- Finanční výpomoc – zde se řadí např. půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem apod.
- Osobní potřeby – jsou výhody, jako např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, či péče o děti, přerušení kariéry z důvodu studia či mateřství, rekreační zařízení, různé typy poradenství, např. při odchodu do důchodu, finanční apod.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty – zaměstnanecká výhoda, která je stále velmi oceňovaná i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány
- Jiné výhody - zde řadíme výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků (dotované stravování, úhrada telefonních nákladů, mobilní telefony a kreditní karty)
- Nehmotné výhody: některé organizace, přispívají ke kvalitě pracovního života a to je činí atraktivním místem, kde je dobré být zaměstnán

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) konstatují, že k nejčastějším formám zaměstnaneckých výhod v ČR se řadí stravování za zvýhodněnou cenu, ať už ve formě stravenek, či příspěvků na stravu v podniku. Tuto zaměstnaneckou výhodu poskytuje cca 96% organizací. Počet firem, které zajišťují akce, týkající se sportovních aktivit a kultury je cca 80%, nestandardní délku dovolené poskytuje 75% podniků, penzijní připojištění poskytuje 45% organizací a příspěvků při pracovní neschopnosti či nemoci 40% firem. V zahraničí jsou za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou podnikové penzijní systémy.

## TŘÍDĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009) rozdělují benefity z hlediska způsobů poskytování na **plošné** a **pružné**.

- **Plošně poskytované benefity** jsou poskytovány zaměstnavatelem všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.
- **Pružně poskytované benefity – tzv. cafeteria systém**, je systém, kde má zaměstnanec možnost zvolit si výhodu dle jeho aktuálních preferencí a volbu

periodicky opakovat. Volba výběru zaměstnance je omezena finančním limitem, v jehož rámci si z nabízeného portfolia benefitů tvoří svůj „balíček“.

- **Kombinace plošného a flexibilního systému** – tato varianta poskytování zaměstnaneckých výhod může ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.

Dále zaměstnanecké výhody člení z hlediska **důvodu poskytování** do tří skupin:

- Povinné – jsou vyžadované zákonem, či jinými obecně platnými předpisy
- Smluvní – jsou zakotveny v kolektivní smlouvě organizace
- Dobrovolné – tyto zaměstnanecké výhody jsou výrazem cílů personální politiky firmy, jejich cílem je snaha o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti na trhu práce.

Z hlediska **věcného třídění** dělí zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci – příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, jako např. voda, káva, čaj, prodejní automaty, dále nadstandartní volno, vzdělávání a rozvoj pracovníků placené zaměstnavatelem v podobě kurzů, apod., zajištění dopravy do zaměstnání a příspěvky na MHD nebo meziměstskou dopravu
- Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance – mohou sloužit i pro osobní potřebu – notebooky, osobní automobil i k soukromým účelům, příspěvek na bydlení, na odívání, zajištění internetového připojení z domova, mobilní telefon apod.
- Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – zdravotní péče o zaměstnance (lázeňská péče i pro rodinné příslušníky, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže), uspořádání letních táborů pro děti, jesle, příspěvky na dovolenou a sportovní, kulturní a jiné relaxační aktivity, finanční výpomoc (půjčky, zvýhodněné hypoteční nebo spotřebitelské úvěry), pojištění a připojištění, dárky a dárkové šeky na různé druhy zboží a služby, prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

## **DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD**

Při poskytování zaměstnaneckých výhod firmy zvažují i jejich daňové aspekty. Ve vztahu k výhodám mohou nastat dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) tyto 3 situace:

- Zaměstnanecká výhoda je daňově uznatelným nákladem – např. stravenky, penzijní připojištění, apod.

- Zaměstnanecká výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je však osvobozena od daně z příjmu FO – např. příspěvky na kulturní, sportovní či relaxační aktivity, apod.
- Zaměstnanecká výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu FO – např. benzinové karty, slevy na zboží apod.

## **PRUŽNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD – CAFETERIA SYSTEM**

Amstrong (2007) říká, že pružný systém zaměstnaneckých výhod, tedy Cafeteria systém, umožňuje pracovníkům organizace v rámci stanovených peněžních limitů možnost volby svého souboru výhod. Systémy poskytují možnost volby v rámci zaměstnaneckých výhod nebo mezi výhodami.

Cafeteria systém funguje na bázi individuálního přídavku, který dostanou pracovníci organizace, aby jej vynaložili na zaměstnanecké výhody. Pracovníkům je poté umožněno v rámci svého celkového souboru odměn přesouvat váhu mezi peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami buď tak, že ze své peněžní odměny část přídavku přenesou na své zaměstnanecké výhody, nebo si mohou nespotřebovaný přídavek na výhody vzít v hotovosti.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009), je volba zaměstnance řešena prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, který každý pracovník získá. Jinak jak již bylo výše řečeno, znamená to, že zaměstnanec provede svoji volbu v rámci stanoveného finančního limitu a portfolia benefitů, z nichž si může sestavit svůj vlastní „balíček“ zaměstnaneckých výhod.

Poskytování pružných zaměstnaneckých výhod je vhodné jak pro pracovníky, tak pro zaměstnavatele, jelikož jak již bylo výše zmíněno, tak pracovníkům poskytují určitou možnost volby toho, jaké výhody podle svých potřeb chtějí a zaměstnavatelům šetří náklady na výhody, které je menší zájem.

Pružné poskytování benefitů má však i své nevýhody, kterými jsou např. to, že vyžadují vysokou počáteční investici spojenou s přípravami benefitů – zvolení správných benefitů, nasmlouvání dodavatelů apod., a to, že ve srovnání s plošným systémem výhod je většinou administrativně náročnější.

Pokud organizace chce, aby uplatnění tohoto systému poskytování benefitů bylo efektivní, je třeba, aby pravidelně sledovala vývoj v poskytování benefitů, sledovala strukturu a preference svých zaměstnanců, aktualizovala nabídku benefitů a informovala o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách své zaměstnance.



## 2.5 Zaměstnanecké penzijní systémy

Amstrong (1999, str. 685) definuje, že „zaměstnanecký penzijní systém je systém, podle něhož zaměstnavatelé poskytují penze zaměstnancům, když jsou v důchodu, příjmy pro rodiny zaměstnanců, kteří zemřeli, a „odložené“ výhody účastníků, kteří odešli z podniku.“

Amstrong (1999) uvádí, že zaměstnanecké penzijní systémy jsou důležité zejména z těchto následujících důvodů:

- Dokazuje to, že firma je dobrým zaměstnavatelem
- Přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní lidi tím, že pomáhá udržet konkurenční úroveň celkových odměn
- Ukazuje, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých zaměstnanců

### FUNGOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH PENZIJNÍCH SYSTÉMŮ

Dle Armstronga (1999) jsou penzijní systémy spravovány svěřeneckými fondy, které jsou většinou mimo kontrolu zaměstnavatele. Tyto fondy jsou odpovědné za penzijní fond, z kterého se vyplácejí důchodové dávky.

Tento penzijní fond je tvořen z příspěvků organizací a obvykle i zaměstnanců. Jeho velikost a jeho schopnost uspokojit budoucí závazky tedy závisí jak na velikosti příspěvků, tak na příjmu, který fondy umí samy vyprodukovat. Daný příjem vytvářejí tak, že za pomoci poradců investují prostředky fondu do akcií a ostatních cenných papírů, nebo také investují prostřednictvím pojišťovacích společností.

### TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH PENZIJNÍCH SYSTÉMŮ

Jako první definuje Armstrong (1999) skupinový penzijní systém založený na **definované dávce** neboli **posledním platu**. Tento systém nabízí zaručenou penzi, jejíž část může být zařazena do částky nepodléhající zdanění. Ve formě poslední mzdy nebo platu je penze zlomkem posledního celkového výdělku podléhajícího odvodům příspěvků na penze. Za každý rok zaměstnání činí cca 1/60. Dosažení nejvyšší (maximální) dvoutřetinové penze v systému 1/60 by vyžadovalo 40 let služby. Systémy definovaných dávek zaměstnancům nabízejí předvídatelnou úroveň penze. Nevýhodou mohou být pro zaměstnavatele, jelikož bývají nákladné a nepředvídatelné, protože musejí přispívat to, co je nezbytné k zabezpečení slíbených dávek.

Druhým penzijním systémem je systém **definovaného příspěvku**, kde zaměstnavatelé stanoví příspěvky, které chtějí za zaměstnance platit, a zavazují se vyplatit dané procento výdělku. Při vyplácení se nebere ohled na dávky dosažitelné při odchodu do důchodu. Starobní penze je tudíž jakási roční platba, uskutečňována jednou ročně, kterou je možné zabezpečit s penězi akumulovanými ve fondu pro účastníka. Systém definovaných příspěvků nabízí zaměstnanci nepředvídatelné dávky, jelikož je zde závislost na celkové hodnotě investovaných prostředků, dosažených výnosů z investování a míry, v jaké může být akumulovaný fond přeměněn na starobní penzi. Pro organizaci však nabízí jistotu, z hlediska nákladového.

## **2.6 Metodické přístupy k rozboru pracovní spokojenosti a motivace**

Provazník a Komárková (2004) píše, že v podnikové praxi je z mnoha praktických důvodů třeba znát a neustále získávat informace o pracovní spokojenosti všech pracovníků firmy. Je tomu tak proto, že jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutné připravovat na základě znalostí současného stavu a po provedení změn opět získat informace o důsledcích, které změny přinesly.

Aby veškeré investice do oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců měly maximální efekt, je nutné používat techniky, které mají přinést informace z těchto oblastí.

Nejčastěji používané techniky dle Provazníka a Komárkové (2004) jsou:

- Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování,
- Rozbor pracovní motivace
- Techniky zkoumání motivace
- Rozbor osobnosti pracovníka

Jelikož je cílem této diplomové práce analýza motivačního programu firmy a návrhy na jeho zlepšení, jejím obsahem bude právě zkoumání spokojenosti pracovníků s prací a s okolnostmi práce. K tomuto výzkumu použiji metodou standardizovaného dotazování, proto právě tuto metodu níže podrobněji analyzuji.

## **ROZBOR PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A METODIKA STANDARDIZOVANÉHO DOTAZOVÁNÍ**

Jelikož je pracovní spokojenost dle Provazníka a Komárkové (2004) subjektivně prožívaný vztah jedince k práci a k podmínkám, ve kterých je práce vykonávána, je nutné, aby této skutečnosti byly přizpůsobené metodické přístupy zkoumání obrazu lidského chování.

Pokud zkoumáme pracovní spokojenost pracovníka, zkoumáme kvalitu jeho prožitku. Zde se nejčastěji používá právě metoda dotazování, která může být písemnou, či osobní formou, kterou je možno obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích.

Důležitým aspekt pro úspěch měření v těchto případech spočívá v tom, aby otázky každému z dotázaných byly jednoznačně srozumitelné a podařilo se povzbudit dotazovaného k tomu, aby se nad otázkami zamyslel, vzal dotazování vážně a snažil se odpovědět tak, jak to skutečně prožívá.

Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu, jak praví Provazník a Komárková (2004), je vysvětlení, proč se spokojenost pracovníků zkoumá, a z jakých důvodů jsou důležité nezkrácené odpovědi. Nutnost tohoto vysvětlení je zřejmá jak při ústním tak písemném dotazování.

### 3. Charakteristika organizace

Pro zpracování praktické části diplomové jsem si vybrala firmu, která se nachází v blízkém okolí mého trvalého bydliště, v Mohelnici. Jelikož v této firmě již dlouhou dobu pracují moji rodiče, měla jsem několik příležitostí ve firmě pracovat. Většinou se jednalo o letní brigádu. Firma Siemens, s.r.o., odštěpný závod Mohelnice mi je tudíž velmi blízká, proto jsem při výběru organizace dospěla právě k této společnosti.

#### HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice vznikla 25. 10. 2010, ale její působení v ČR začalo již v roce 1900, a přímo v Mohelnici v roce 1904. V tomto roce došlo k založení firmy Ludwig Doczekal & Comp. – podnik zaměřený na výrobu elektrických zařízení, se sídlem v Mohelnici. V roce 1945 vznikla značka MEZ, Mohelnické elektrické závody a v roce 1950 se podnik osamostatnil na n. p MEZ Mohelnice se sídlem v Mohelnici. Později, v roce 1990 vznikl samostatný státní podnik MEZ Mohelnice. V roce 1994 byla vládou schválena privatizace notářských aktivit s. p MEZ Mohelnice a s. p. MEZ Frenštát, formou přímého prodeje majetku a vznikl Siemens elektromotory s.r.o.

Obr. 3.1 - Montážní hala podniku



Zdroj: interní zdroje organizace

## SOUČASNOST

Hlavním výrobním programem v současnosti je výroba asynchronních třífázových a jednofázových elektromotorů k pohonu průmyslových zařízení, jako jsou např. ventilátory, čerpadla, lisy apod., jak lze vidět na obr. č. 3.2. Dále se podnik zaměřuje na produkci nízkonapěťových motorů s nižší energetickou spotřebou. Společnost využívá dovedností odborníků, jako jsou např. operátoři a programátoři NC strojů, seřizovači obráběcích strojů, obráběči kovů, slévači, elektromechanici, nástrojářů svářeči a lakýrníci. Firma se řadí mezi nejvýznamnější výrobce elektromotorů nejen v České republice ale také v Evropě. Kvalita produktů vyráběných společností je založena na více než sto letech zkušeností. Elektromotory vyrobené v Mohelnici se vyvážejí do celého světa, nejčastěji však do zemí západní Evropy. Počet vyrobených elektromotorů v mohelnickém závodě rok od roku stoupá, v obchodním roce 2013/2014 bylo vyrobeno 1 006 000 ks elektromotorů.

Obr. 3.2 – Ukázka z výrobního sortimentu



Zdroj: interní zdroje organizace

## VIZE SPOLEČNOSTI

Jako největší výrobce asynchronních elektromotorů osově výšky 56-200 chce společnost Siemens elektromotory s.r.o.:

- Rozhodujícím způsobem určovat trend vývoje elektromotorů
- Zákazníkům nabízet spolehlivé dodávky v požadovaných termínech a perfektní servis
- Dodávat výrobky s vysokou kvalitou, technickou úrovní a splňující ekologické požadavky
- Trvalým zlepšováním procesů a spoluprací s dodavateli a zákazníky udržet vedoucí pozici na trhu.

Těchto cílů chce dosáhnout s týmem motivovaných a vzdělaných pracovníků.

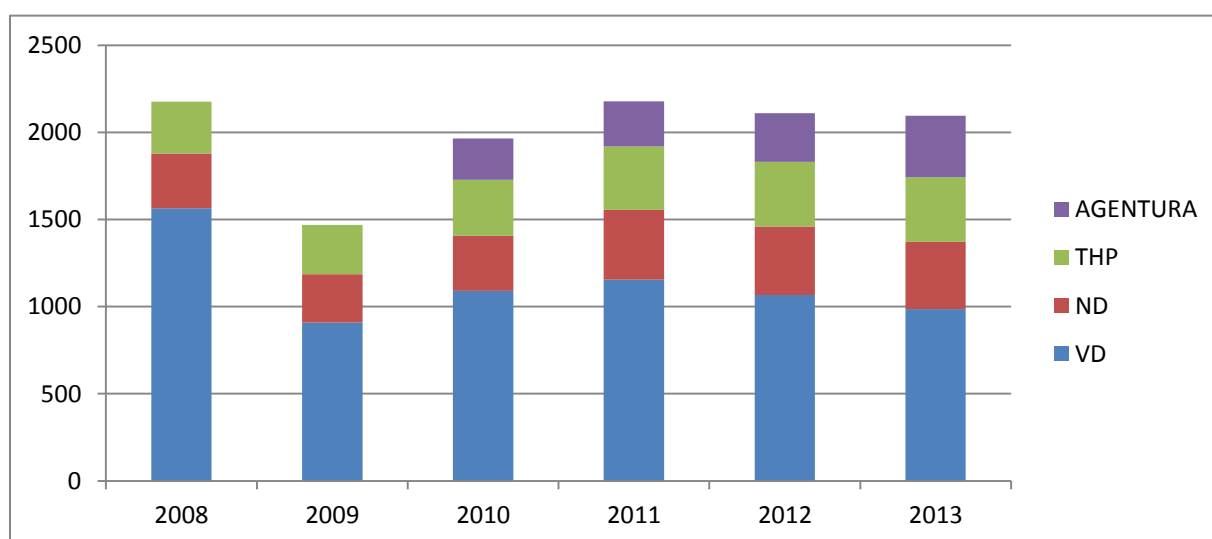
## MISE SPOLEČNOSTI

Vyvíjet a vyrábět elektromotory vybavené všemi funkcemi, které nejefektivnějším způsobem přemění elektrickou energii na mechanickou a umožní zákazníkům její všestranné využití ve všech jimi požadovaných aplikacích.

## ZAMĚSTNANCI

Ve společnosti Siemens s.r.o. se dělí zaměstnanci na výrobní dělníky, nevýrobní dělníky, THP pracovníky a zaměstnance, kteří jsou do firmy nájímáni pomocí personální agentury, kterou firma využívá od roku 2010. Všechny tyto skutečnosti lze vidět v grafu č. 3.1.

Graf 3.1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf zachycuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Siemens elektromotory s.r.o. mezi lety 2008 – 2013. Z tohoto grafu je patrné, že počet zaměstnanců ve firmě za poslední dva roky postupně klesal. Na tuto skutečnost měla největší vliv hospodářská krize. Nejhorší situaci v oblasti zaměstnanosti v letech 2008 – 2013 je možné zaznamenat v roce 2009, kdy počet celkových zaměstnanců nebyl ani 1500 a oproti roku 2008, prudce poklesl. V roce 2013 se počet zaměstnanců přiblížil původnímu stavu. V závodě pracuje většina mužů a průměrný věk zaměstnanců se pohybuje mezi 40 – 42 lety.

## **ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

Vedení firmy je rozděleno mezi ředitele celého závodu Ing. Pavla Pěničku a ekonomického ředitele.

Ředitel závodu má ve své kompetenci především výrobní oddělení, jako jsou: oddělení vývoje motorů, výroba, příprava výroby, obsluha výroby, řízení jakosti, projekty průmyslové inženýrství, komunikace.

Ekonomický ředitel má na starosti oddělení, které organizují ekonomickou administrativu pro výrobní střediska. Jsou jimi zásobování a skladování, strategický nákup, zpracovávání zakázek a nabídek, operativní controlling a informatika.

Oddělení, která nejsou podřízena vedení závodu v Mohelnici, avšak přísluší vedení v Praze, jsou personální oddělení, zákaznický servis Mohelnice, Local Compliance Officer a aplikační management CZ.

Celé schéma organizační struktury závodu je možné shlédnout v přílohách práce.

## **4. Analýza motivačního programu vybrané organizace**

Hlavním cílem této části práce je podrobná analýza stávajícího motivačního programu firmy Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice. Tato analýza bude probíhat na základě dotazníkového šetření. Dále bude sloužit k vyhodnocení motivačního programu a jako podpůrný nástroj k návrhům na změny v motivačním programu.

### **4.1 Mzdový systém společnosti Siemens**

Firma Siemens k odměňování svých zaměstnanců používá jak finančních tak nefinančních nástrojů. Nejdříve bude v práci blíže popsána finanční část odměňovacího systému, jako jsou pevná složka mzdy, příplatky, prémie apod. Dále nefinanční složky – zaměstnanecké benefity.

#### **PEVNÁ SLOŽKA MZDY**

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, jejíž součástí jsou dohodnuté mzdové podmínky, vyjádřené:

- Třídou a tarifním stupněm (u kategorie D - dělníci)
- Korunovým vyjádřením smluvní mzdy (u kategorie THP)

Základní složkou mzdy je časová mzda, která je počítána součinem mzdového tarifu a odpracované doby. Mzdové tarify se u dělnických profesí liší dle třídy a tarifního stupně, což ovlivňuje kvalifikace, odborná způsobilost a další požadavky, které souvisí s příslušnou pozicí. Mzdy jsou vypláceny každý měsíc na účet zaměstnance.

Zaměstnanci mohou ovlivnit výši mzdy pouze minimálně, proto je motivační schopnost pevné složky velmi nízká.

#### **POHYBLIVÉ SLOŽKY**

Pohyblivá složka mzdy má u každé kategorie pracovníků jinou podobu.

#### **Odměňování výrobních a nevýrobních dělníků**

*Prémie:*

Základní sazba prémie pro útvar je stanovena ve výši 25% z vyplacené tarifní mzdy. Tato sazba je rozdělena na:

- Osobní výkonnost vyplácenou podle plnění úkolů a pracovních povinností, které hodnotí přímý nadřízený zaměstnanec (mistr) – 8%
- Výkonnostní prémii vyplácenou podle plnění ukazatelů efektivity a kvality – 17%



### **Odměňování THP pracovníků:**

Odměňování zaměstnanců se řídí vnitřním předpisem, který stanoví pravidla pro řízení výše smluvních mezd THP.

- Fixní plat – vyplácen 12x ročně
- Bonusy – mohou činit až 25% roční hrubé mzdy a jsou vypláceny čtvrtletně

### **Příplatky**

Do této kategorie spadají příplatky za práci v odpoledních a nočních směnách, příplatek za práci přes čas, příplatek za práci o sobotách a nedělích, mzda a náhrady mzdy ve svátcích, příplatek za práci ve ztíženém prostředí a příplatky za zhoršené pracovní podmínky.

Na tyto příplatky mají nárok všichni zaměstnanci, pokud splňují podmínky pro jejich získání.

- Práce v odpolední směně (od 14:00 do 22:00) – 7,50 Kč
- Práce v noční směně (od 22:00 do 6:00) – 17,50 Kč
- Práce přesčas – 25% průměrného hodinového výdělku
- Příplatek za práci o sobotách a nedělích – 50% z tarifní mzdy
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí je stanoven korunovým hodinovým ohodnocením
- Příplatek za zhoršené pracovní podmínky je stanoven korunovým hodinovým příplatkem, jehož výše je závislá na výši rizika při práci

## **4.2 Zaměstnanecké výhody společnosti Siemens**

Další, velmi významnou a neopomenutelnou složkou motivačního programu jsou zaměstnanecké benefity. Jednotlivé benefity se vyvíjeli do roku 2005. Mezi ně patřilo např. penzijní připojištění, příspěvek na stravování, jubilea a výročí, 5 dní dovolené navíc, slevy na firemní produkty a jednorázové benefity, jako očkování proti chřipce. Od roku 2005 byl implementován systém kafetérie Benefit Plus. Do roku 2011 se nabídka benefitů postupně rozšiřovala; přibýly benefity jako mateřská školka, akciové programy, rozšíření příspěvků na penzijní připojištění nebo proplácení prvních 3 dnů dovolené. Od ledna 2012 funguje ve společnosti Master Benefit System, který znamená výrazné rozšíření flexibilních benefitů.

V odštěpném závodě v Mohelnici jsou poskytovány následující benefity za pomoci níže uvedených systémů

### ***Master benefit systém***

Master benefit systém (MBS) představuje benefiční systém, jehož prostřednictvím si zaměstnanci sami dle vlastní volby spravují rozložení a čerpání základních kategorií benefitů poskytovaných společností Siemens, s.r.o. Činí tak prostřednictvím svého virtuálního účtu u správce systému, jímž je Benefit Plus.

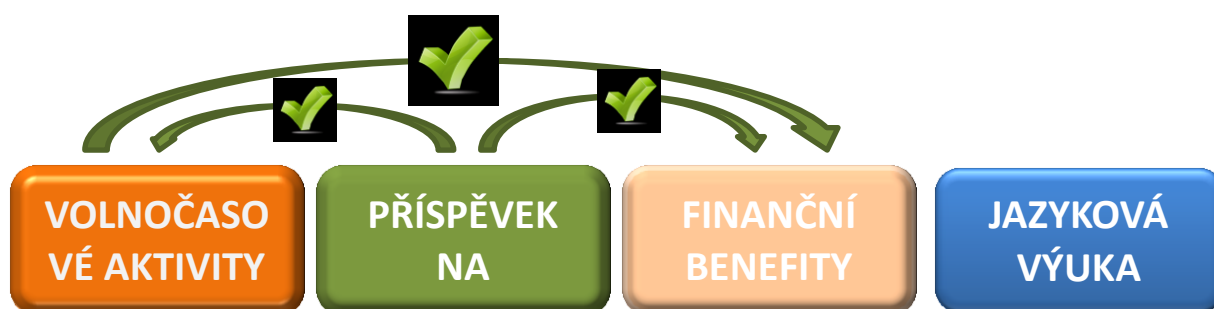
Benefity jsou v tomto systému obecně rozloženy do příspěvků na volnočasové aktivity (cafeteria systém), příspěvek na jazykovou výuku, příspěvek na stravování (bezhotovostní podpora stravování nebo stravenky), finanční benefity (penzijní připojištění/doplňkové penzijní spoření a životní pojištění).

### **Varianty převodů benefitů mezi jednotlivými skupinami:**

- Příspěvek na volnočasové aktivity (cafeteria systém), lze převést na finanční benefity
- Příspěvek na jazykovou výuku je uzavřen pro převody do jiných oblastí. V případě vystavení objednávky na částku vyšší nežli je nárok na jazykovou výuku, dochází k automatickému čerpání z peněženky
- Příspěvek na stravování lze převést na volnočasové aktivity nebo na finanční benefity.
- Příspěvek na finanční benefity je uzavřen pro převody do jiných oblastí, ale lze ho navyšovat převedením příspěvku na stravování a/nebo příspěvku na volnočasové aktivity.

S ohledem na různé dopady odvodů daně a veřejnoprávního pojistného jsou bodové hodnoty benefitů při převodech mezi skupinami přepočítávány.

Obr. 4.1 – Možnosti převodů benefitů mezi jednotlivými skupinami



Zdroj: interní zdroje společnosti

### ***Master benefit systém – příspěvek na volnočasové aktivity***

Příspěvek na volnočasové aktivity mohou zaměstnanci čerpat v oblastech zdraví, kultura, vzdělávání, sport a cestování. Cílem těchto příspěvků je poskytnout volitelné zaměstnanecké benefity, které by pro ně byli daňově výhodné.

Na příspěvek na volnočasové aktivity nemají nárok zaměstnanci vykonávající práce pro společnost na základě dohod o pracovní činnosti nebo o provedení práce.

Zaměstnanci mohou čerpat benefity ze svého virtuálního účtu (kreditu) prostřednictvím tzv. přímé a nepřímé objednávky:

- **Přímá objednávka** představuje výběr benefitu z nabídky v internetové aplikaci Benefit Plus. Benefity je tedy možno čerpat v oblastech zdraví, kultury, vzdělávání, sportu a cestování.
- **Nepřímá objednávka** představuje výběr benefitu na poskytovatele, kteří nejsou uvedeni v internetové aplikaci Benefit Plus. Prostřednictvím nepřímé objednávky nelze čerpat benefity na samotné letenky, zájezdy od cestovních agentur, jízdenky, sportovní vybavení, zboží kulturního charakteru, občerstvení při sportovním nebo kulturním vyžití, atd. Předmět činnosti poskytovatele musí odpovídat předmětu faktury.

Benefity lze čerpat do výše přiděleného kreditu. Kredit je přidělován vždy na aktuální obchodní rok a jeho výši schvaluje vedení společnosti Siemens, s.r.o. Výše kreditu je pro všechny zaměstnance stanovena stejně s výjimkou zvláštní kategorie zaměstnanců, kterou jsou zdravotně postižení zaměstnanci, jejichž zdravotní situace má vliv na jejich pracovní výkon. Tito zaměstnanci mají nárok na zvýšený kredit. Cílem tohoto zvýšení bodového přidělu je rozšíření čerpání benefitů v oblasti zdraví za účelem znovuoobnovení a relaxace pracovní síly takto znevýhodněných zaměstnanců. Podmínkou zvýšeného přidělu kreditu je předložení příslušných dokladů orgánů sociálního zabezpečení nebo úřadu práce.

Nevyčerpaný zůstatek kreditu se do dalšího obchodního roku v zásadě nepřevádí, přidělený kredit není možno vyplácet v penězích.

V případě, že zaměstnanec nemá zájem o příspěvek na volnočasové aktivity, může si ho ve stanovených termínech převést celý nebo částečně na finanční benefity.

### ***Master benefit systém - Příspěvek na jazykovou výuku***

Příspěvek na jazykovou výuku mohou zaměstnanci firmy Siemens využít výhradně na kurzy anglického nebo německého jazyka poskytované smluvními dodavateli ze seznamu přímých poskytovatelů v aplikaci Benefit Plus.

Objednávané jazykové kurzy mohou mít formu:

- Skupinové výuky
- Individuální výuky
- Jazykového pobytu v ČR nebo zahraničí
- E-learningového kurzu

Zaměstnanci mohou čerpat příspěvek pouze prostřednictvím tzv. přímé objednávky. Při čerpání bodů na jazykovou výuku nelze používat nepřímou objednávku. Příspěvek lze čerpat do výše přiděleného kreditu.

Výše kreditu je pro všechny zaměstnance stanovena stejně s výjimkou skupin zaměstnanců, kteří se připravují na projektovou delegaci delší než 3 měsíce v časovém horizontu půl roku a méně před začátkem delegace. Tento příspěvek mohou zaměstnanci čerpat na jazykové kurzy, které jsou důležité pro výkon práce v zahraničí. Mohou zahrnovat i jiné jazykové kurzy, ne jen angličtinu a němčinu.

Zaměstnanci, připravující se na výkon práce v zahraničí mohou získat navýšení příspěvku. Podmínkou navýšení kreditu je prokázání zařazení do skupiny. Dodatečné body na jazyky těmto zaměstnancům jsou přidělovány pouze v případě, kdy je jazyková výuka součástí individuálního rozvojového plánu zaměstnance a je odsouhlasena nadřízeným.

Zaměstnanci se jazykové výuky účastní pouze mimo pracovní dobu a mimo pracoviště Siemens. Doba účasti na jazykové výuce se do pracovní doby nezapočítává.

### ***Master benefit systém - Příspěvek na finanční benefity***

Firma Siemens svým zaměstnancům přispívá na:

- penzijní připojištění (PP) /doplňkové penzijní spoření
- životní pojištění (ŽP), které splňuje daňové zvýhodnění a je součástí portfolia smluvních partnerů finančních poradců

Výše příspěvku činí 100 – 600 Kč měsíčně. Na tento benefit má nárok zaměstnanec, který ve firmě Siemens uzavřel pracovní poměr na dobu neurčitou, uplynula mu zkušební doba a hradí si minimální část vlastního příspěvku. Zaměstnavatel hrdí stejnou částku, jako zaměstnanec.

Tento příspěvek slouží k posílení připojištění, které si založil sám zaměstnanec. Výše příspěvku lze rozložit mezi oba produkty. Zaměstnanci, kteří se nacházejí ve výpovědní době, přerušili nebo odložili placení příspěvku, nacházejí se na rodičovské dovolené, nebo jsou při pracovní neschopnosti déle, jak jeden měsíc, na tento příspěvek nárok nemají.

Tabulka 4.1 - Výše příspěvku zaměstnavatele na PP a ŽP:

<b>Příspěvek zaměstnavatele/měsíc</b>	<b>Minimální příspěvek zaměstnance/měsíc</b>
1 000 Kč	100 Kč
2 000 Kč	300 Kč
5 000 Kč	500 Kč

Zdroj: interní zdroje společnosti

#### ***Master benefit systém - Příspěvek na stravování***

Zaměstnanci mohou využít závodní stravování bezobjednávkovým systémem přímo v jídelně, která se nachází v areálu závodu. Zaměstnancům je na oběd k dispozici výběr ze šesti druhů hlavních jídel a dvou druhů polévek. Dále mohou vybírat ze čtyř večeří a na noční směně mají možnost využít nabídku chlazených pokrmů. Zaměstnanci mají možnost občerstvení i v rámci dvou kantýn, nacházejících se v areálu závodu.

Příspěvek zaměstnavatele činí 55% hodnoty hlavního jídla v daném smluvním stravovacím zařízení.

Nárok na příspěvek na stravování má zaměstnanec po odpracování 3 hodin v dané pracovní směně. Pokud je pracovní směna delší jak 11 hodin, má zaměstnanec nárok na další dotované jídlo.

Nárok na příspěvek na stravování se vztahuje i na zaměstnance pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

### ***Odměny při pracovních a životních jubileích***

Tabulka 4.2 - Odměny při pracovních a životních jubileích platné od 1.1.2013

Příležitost		Ocenění
Životní jubileum	50 let	3 000 bodů do MBS
Pracovní jubileum	10 let	10 000 Kč odměny nebo v bodech do MBS*
	15 let	15 000 Kč odměny nebo v bodech do MBS*
	20 let	20 000 Kč odměny nebo v bodech do MBS*
	25 let	25 000 Kč odměny nebo v bodech do MBS*
	30 let	30 000 Kč odměny nebo v bodech do MBS*
	35 let a poté každých 5 let	35 000 Kč odměny nebo v bodech do MBS*
Odměna při odchodu do starobního důchodu		10 000 Kč
Odstupné nad rámec zákonného minima	10-19 let	1x průměrný měsíční výdělek
	20-29 let	2x průměrný měsíční výdělek
	alespoň 30 let	3x průměrný měsíční výdělek
Sociální benefity	Vlastní svatba	1 den placeného volna navíc
	Narození dítěte	1 den placeného volna
	Úmrtí rodinného příslušníka (nad rámec zákona)	3 dny placeného volna navíc (při úmrtí manžela, manželky, druha, družky, registrovaného partnera, dítěte);  1 den placeného volna navíc (při úmrtí rodičů, prarodičů a sourozenců a dále rodičů, sourozenců manžela (manželky) nebo registrovaného partnera a manžela (manželky) nebo registrovaného partnera dítěte nebo sourozence zaměstnance).

Zaměstnanci může být odměna při pracovním jubileu vyplacena buď finanční formou (tj. podléhající odvodům daně a veřejnoprávního pojištění) nebo ve formě přidělu bodů do MBS. Záleží pouze na přání zaměstnance. Firma Siemens zaměstnancům odměnu automaticky vyplácí finanční formou, pokud si zaměstnanec přeje formu benefit bodů do MBS, je nutno o toto požádat na personálním oddělení. Výše příspěvků jsou rozepsány v tabulce 4.2.

### ***Týden dovolené navíc***

Zaměstnanci mají jeden týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce, tj. celkem 5 týdnů v kalendářním roce.

### ***Akciové programy***

Měsíční investiční plán (MIP) je 12 – ti měsíční investice do akcií. V průběhu jednoho roku se každý 10. den v měsíci nakupují akcie, které se připisují na účet zaměstnance. Zaměstnanec může investovat až 5% základní roční mzdy. Zaměstnancům je veden účet u banky, kde mají uloženy akcie. Při zakoupení akcie nebo zlomkové akce je zaměstnanec jejím vlastníkem. Do programu je možné kdykoli vstoupit a taktéž je z něj možné kdykoli vystoupit.

Share matching plan (SMP) je program, kdy za každé tři akcie, které zaměstnanec získá a ponechá si je po dobu 3 let, dostane jednu zdarma. Do SMP lze převést akcie, které zaměstnanec zakoupil pouze v MIP.

### ***Slevová karta Sphere Card***

Zaměstnancům je po uplynutí tříměsíční zkušební doby poskytnuta slevová karta, na kterou budou moci uplatňovat slevu ve výši 5 – 30% při nákupu u smluvních partnerů po celé České a Slovenské republice.

### ***Příspěvek na dětskou rekreaci***

Výše příspěvku činí cca 1500 – 2500 Kč / dítě a stanovuje se dle počtu přihlášených dětí a stanoveného rozpočtu. Příspěvek je určen dětem zaměstnanců, které ještě navštěvují ZŠ a během letních prázdnin

### ***Půjčky na bytové účely***

Zaměstnanci může být poskytnuta první půjčka, která by byla využita na řešení bytové potřeby, se zvýhodněnou úrokovou sazbou, na výstavbu nebo koupi domu nebo bytu, koupi stavebního pozemku, pokud na něm bude provedena stavba, na úhradu členského podílu, vypořádání vlastnictví. Výše půjčky činí 100 000 Kč a doba splatnosti půjčky je maximálně 10 let.

Druhá půjčka může být poskytnuta se zvýhodněnou úrokovou sazbou na rekonstrukci domu nebo bytu ve výši 40 000 Kč a doba splatnosti této půjčky je maximálně 5 let. Tyto půjčky mohou obdržet pouze zaměstnanci, s nimiž je sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou.

### ***Sociální výpomoc v tíživých životních situacích***

Tato výpomoc slouží k řešení mimořádné a ztížené finanční situace zaměstnance. Zaměstnavatel zde poskytuje zaměstnanci podporu dvěma možnými způsoby. Prvý způsob poskytnutí sociální výpomoci je půjčka, druhý způsob je příspěvek. Mimořádnost situace

a výši sociální výpomoci posoudí zaměstnavatel. V případě úmrtí zaměstnance vyplácí firma Siemens pozůstalým členům příspěvek ve výši 6.000 Kč.

### ***Nejlepší zaměstnanec roku***

Každý rok je vyhlašováno 10 nejlepších zaměstnanců, kteří jsou odměněni večerí s řediteli závodu, peněžní odměnou 25 000 Kč a jsou zveřejněni na tabuli cti.

### ***Akce pro zaměstnance***

Firma pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky pořádá firemní akce jako jsou např. sportovní den, den otevřených dveří, společenské večery pro bývalé zaměstnance, mikulášování, reprezentační ples. Dále je možné v zimním období využít pronájmu sportovišť na minikopanou, tenis, bowling, kuželky, badminton.

### ***Bezplatné závodní noviny***

Pravidelně 1x za měsíc, za účelem co nejširší informovanosti a s cílem podpoření správné komunikace ve firmě poskytuje zaměstnavatel všem zaměstnancům bezplatně závodní noviny Elektromotor.

### ***Zdravotní a lázeňská péče***

Organizace Siemens Elektromotory s.r.o., smluvně zajišťuje pro své zaměstnance lázeňskou péči, která je poskytována těmito smluvními partnery: Lázně Teplice nad Bečvou, Lázně Luhačovice, Priessnitzovy léčebné lázně, Lázně Kostelec a Lázně Bludov. Svým zaměstnancům poskytuje na lázeňský pobyt ve výši 3000 Kč, kdy zaměstnanec může o tento příspěvek požádat 1x za dva roky, jestliže u společnosti Siemens pracuje alespoň 2 roky. Zaměstnancům pracujícím na vysokém stupni rizika firma poskytuje účelové pracovní volno v délce 5 dnů s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Tuto výhodu může zaměstnanec čerpat 1x za rok. Celkově firma Siemens ze svého finančního plánu na poskytování lázeňské péče vyčleňuje částku 300 000 Kč.

### ***Proplácení prvních 3 dnů nemoci***

Společnost Siemens, s.r.o. umožňuje od 1. 1. 2009 v případě první pracovní neschopnosti v kalendářním roce vyplácení prvních 3 pracovních dnů jejího trvání. Výše zmíněné první 3 pracovní dny nemoci jsou vypláceny do výše ušlého výdělku a jsou předmětem odvodu daně i sociálního pojištění a zdravotního pojištění.



## ***Mateřská školka***

Společnost Siemens, s.r.o. s platností od 28. 2. 2011 spolupracuje s mateřskou školkou v blízkosti sídla společnosti. Zaměstnanci společnosti mohou za zvýhodněných podmínek umístit do školky své děti. Cílem projektu je umožnit návrat rodičům předškolních dětí zpět do zaměstnání a pomoci jim zlepšit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Na základě analýzy motivačního programu firmy Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice bude provedeno její vyhodnocení. K podrobnější analýze sloužil dotazník, který měli za úkol vyplnit zaměstnanci společnosti Siemens. Dotazník byl utvořen tak, aby z jeho výsledků vyplynuly klady i zápory motivačního programu. Z výsledků dotazníkového šetření budou stanoveny případné návrhy a doporučení k jeho zdokonalení.

Dotazník je v této moderní době jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se z otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Ve srovnání s jinými typy výzkumů, jako např. osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor apod. Dotazník je forma, která umožňuje získat informace velmi snadno a také levně.

Do dotazníku jsou zahrnovány otázky, které se dělí do tří kategorií. První z nich jsou otázky otevřené, umožňují volnou tvorbu odpovědi. Druhou kategorií jsou otázky uzavřené, kde si respondent vybírá z několika variant. Otázky třetího typu, zahrnované do dotazníků jsou otázky polootevřené, kdy se jedná o kombinaci prvních dvou variant.

Dotazník by měl být sestaven tak, aby na první pohled upoutal respondentovu pozornost, nesmí ho hned na začátku odradit.

Při tvorbě dotazníku je dobré se zaměřit na:

- Srozumitelnost,
- Přehlednost a snadnou orientaci v dotazníku,
- Jednoduchost vyplňování,
- Jazykovou korektnost,
- Typografickou úpravu a grafickou úpravu. (Dotaznik–online.cz, online)

Otázky, které tvořil dotazník, vycházely ze zjištěných informací o firmě a daném způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tyto otázky byly zaměřeny na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami v organizaci, zda jim vyhovuje struktura stávajícího motivačního programu zejména v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů, zda je motivační program konkurenceschopný, správně nastavený a zda splňuje svůj cíl – efektivní motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Dále jsem se snažila pomocí dotazníku zjistit, zda jsou zaměstnanci firmy dostatečně informováni ohledně změn v programu a jestli se zaměstnavatel pravidelně informuje o spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem. Dotazník byl taktéž předmětem toho, jak zjistit spokojenost zaměstnanců v oblasti čerpání volnočasových benefitů, zejména zda jsou spokojeni s kvalitou poskytování služeb u smluvních dodavatelů a kterých dodavatelských služeb zaměstnanci využívají nejvíce a z jakých důvodů. Do dotazníku jsem zařadila i otázky, které mi pomohly zjistit, jaký benefit, či jakou výhodu navíc by zaměstnanci chtěli zařadit do stávajícího motivačního programu a který benefit naopak dle jejich názoru považují za nedostatečně motivující, jinak řečeno zbytečný. Neopomenula jsem ani otázku, která se vztahuje ke zjištění celkové spokojenosti s motivačním programem a otázku, kde zaměstnanec hodnotí dle svého subjektivního názoru, zda motivační program plní svůj cíl a působí efektivně na výkonnost zaměstnanců.

Zaměstnancům, kteří mají k dispozici firemní poštu dotazníky po firmě rozeslala zaměstnankyně z personálního oddělení a dělníkům, kteří přístup k poště nemají, je poskytla v papírové formě. Pro vyplněné dotazníky jsem si v termínu odevzdání šla osobně na personální oddělení.

### ***Charakteristika výběrového souboru***

Na tomto průzkumu se podílelo 162 respondentů, což je cca 8% z celkového počtu zaměstnanců firmy Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, který k roku 2013 byl asi 2000. Ačkoliv by se počet osob, zúčastněných dotazníkového šetření mohl zdát velmi slabý, osobně ho považuji za dostačující, jelikož mi bylo řečeno, že zaměstnanci firmy jsou většinou neochotni se zabývat podobnými otázkami a vyplňováním dotazníků. Účast na dotazníkovém šetření byla taktéž omezena pracovníky, kteří jsou ve firmě zaměstnáni pod agenturou, jelikož zaměstnaneckými benefity nedisponují.

Tabulka 4.1 – Výběrový soubor

Pohlaví	Muž	Žena	Celkem
	77	85	

Věk	18 - 30	31 - 45	46-55	55 a více	162
	34	64	48	16	

Zdroj: vlastní zpracování

Zkoumaný soubor tedy tvoří 162 zaměstnanců, z nichž je 77 mužů (47,5 %) a 85 žen (52,5 %). Nejčetnější počet odpovědí jsou zaznamenány od věkové skupiny 31 – 45 let (64 respondentů), což odpovídá průměrnému věku zaměstnanců firmy – 42 let.

### ***Otázka č. 1***

#### **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Tab. 4.2 – Vzdělání zaměstnanců

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Základní	11	6,79
Odborné s maturitou	59	36,42
Odborné s výučním listem	80	49,38
Vysokoškolské	12	7,41

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (50%) dosahuje odborného vzdělání s výučním listem, což odpovídá faktu, že na dotazníky odpovídali převážně výrobní dělníci. Druhé nejčastější dosažené vzdělání je odborné s maturitou, což představuje cca 36% odpovědí. Vzdělání základní se vyskytuje u 11 respondentu a vysokoškolské u 12, což představuje cca 7%.

### **Otázka č. 2**

#### **Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?**

Tab. 4.3 – Zaměstnanecké kategorie

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
THP (technicko - hospodářský pracovník)	31	19,14
Nevýrobní dělník	56	34,57
Výrobní dělník	75	46,30

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotazníky odpovědělo nejvíce výrobních dělníků, a nejméně THP pracovníků, což odpovídá firemní evidenci týkající se aktuálních počtů zaměstnanců ve firmě. V kategorii výrobní dělník odpovědělo 75 lidí, což představuje 46,30%, druhou nejčtenější kategorií je nevýrobní dělník. Zde odpovědělo 56 lidí (34%) a v kategorii THP odpovědělo 31 lidí, což je cca 19%.

### **Otázka č. 3**

#### **Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami a vybavením pracoviště? (počítače, pracovní potřeby, ventilátory)**

Tab. 4.4 – Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano, jsem	55	39,95
Spíše ano	71	43,83
Spíše ne	34	20,99
Nejsem	2	1,23

Zdroj: vlastní zpracování

71 (43,83 %) respondentů na tuto otázku odpovědělo, že je spíše spokojeno s vybavením pracoviště, 55 (33,95 %) je spokojeno, 34 (20,99 %) jsou spíše nespokojeni a pouze 2 (1,23 %) jsou nespokojeni. Mezi důvody nespokojenosti mohou být např.

nedostatečně kvalitní klimatické podmínky dělníků při vysokých jarních teplotách, kdy se teplota ve výrobních halách pohybuje okolo 35°C a tím pádem jsou pracovní podmínky velmi náročné.

#### **Otázka č. 4**

#### **Jak vnímáte motivační program zaměstnavatele v podobě nového benefitního systému?**

Tab. 4.5 – Jak vnímají zaměstnanci nový benefitní systém

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Jsem spokojen	85	52,47
Částečně spokojen	59	36,42
Spíše nespokojen	16	9,88
Nespokojen	2	1,23

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 85 (52,47 %) zaměstnanců, že jsou spokojeni s novou formou poskytování zaměstnaneckých benefitů firmy v aplikaci Benefit Plus, což svědčí o dobře nastaveném systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě Siemens. 59 respondentů, což představuje 36,42 % všech dotázaných, jsou částečně spokojeni, pouze 16 lidí (9,88 %) je spíše nespokojených a 2 lidi (1,23 %) nejsou spokojeni.

#### **Otázka č. 5**

#### **Kde se nejčastěji informujete o struktuře, možnostech a změnách v motivačním programu?**

Tab. 4.6 – Kde se zaměstnanci nejčastěji informují o změnách v motivačním programu

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Personální oddělení	32	19,8
Podnikový intranet	58	35,8
Od spolupracovníků	72	44,4

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotázaných – 72 (44,4 %) se o změnách v motivačním programu informuje od svých kolegů na pracovišti, dalších 58 (35,8 %) zaměstnanců se nejvíce informují na podnikovém intranetu a nejméně pracovníků – 32 (19,8 %) se o možnostech či změnách v motivačním programu informují na personálním oddělení.

#### **Otázka č. 6**

#### **Informuje Vás zaměstnavatel pravidelně o změnách v motivačním programu?**

Tab. 4.7 – Informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano	62	38,27
Většinou ano	69	42,59
Ne	17	10,49
Většinou ne	14	8,64

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že 69 respondentů, což je asi 42,59 % všech dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že je zaměstnavatel většinou informuje o změnách v motivačním programu, 38,27 %, což představuje 62 zaměstnanců, odpovědělo, že je zaměstnavatel informuje pravidelně, 14 zaměstnanců což je cca 8,64 % odpovědělo, že je většinou zaměstnavatel neinformuje a 17 zaměstnanců (10,49 %) nezaregistrovalo žádné informace ze strany zaměstnavatele ohledně změn v motivačním programu.

### **Otázka č. 7**

**Zaregistrovali jste již zájem informovat se ze strany zaměstnavatele, zda jste spokojeni s motivačním programem firmy?**

Tab. 4.8 – Zjišťování zaměstnavatele, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním programem

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano	95	58,64
Ne	67	41,36

Zdroj: vlastní zpracování

58,64 % což představuje 95 zaměstnanců, odpovědělo, že již zaregistrovali zájem ze strany zaměstnavatele zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni s motivačním programem, 67 zaměstnanců (41,36 %) nezaregistrovalo zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

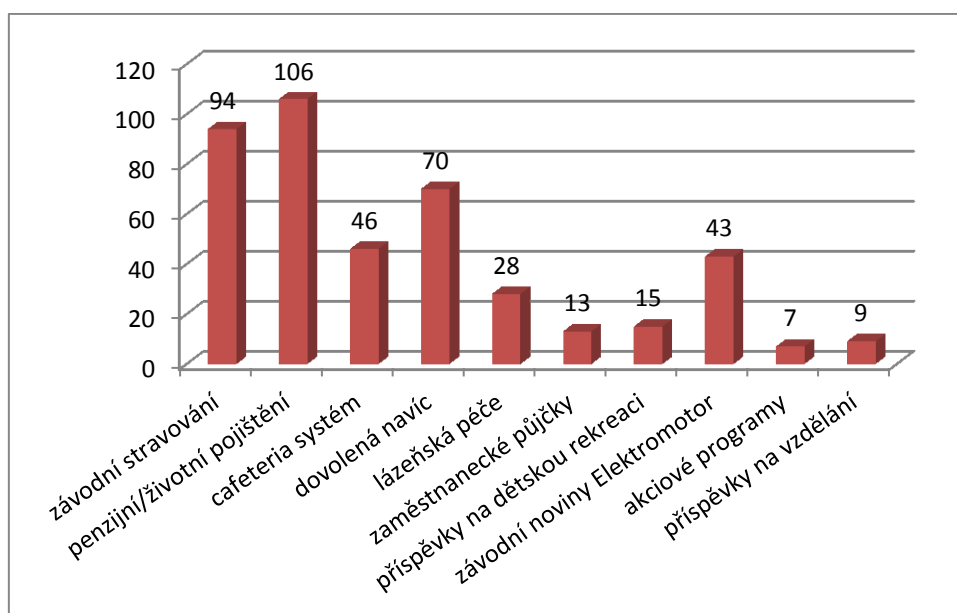
### **Otázka č. 8**

**Které zaměstnanecké výhody z motivačního programu využíváte nejvíce (možnost i více odpovědí)**

1. Závodní stravování
2. Penzijní / životní pojištění
3. Cafeteria systém
4. Dovolená navíc
5. Lázeňská péče
6. Zaměstnanecké půjčky
7. Příspěvky na dětskou rekreaci
8. Závodní noviny Elektromotor
9. Akciové programy
10. Příspěvky na vzdělání (kurzy apod.)

Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanci využívají penzijní / životní pojištění, druhým nejvyužívanějším benefitem je závodní stravování a třetím je dovolená navíc. Nejméně zaměstnanci využívají benefit akciové programy a příspěvky na vzdělávání.

Graf č. 4.1 – Využívání benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 9

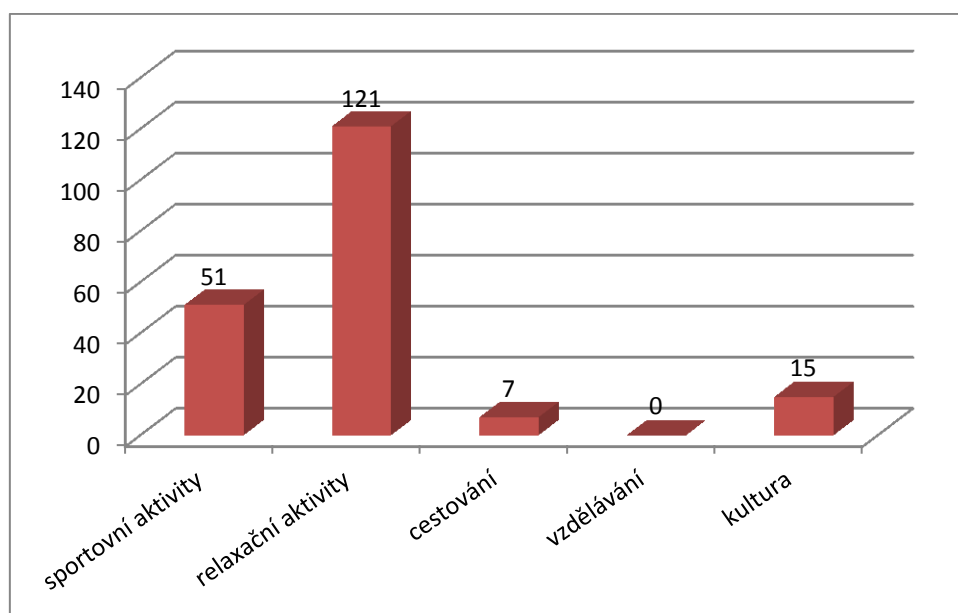
**Na které volnočasové aktivity čerpáte nejvíce bodů ze svého benefitního účtu? (možnost i více odpovědí)**

1. Sportovní aktivity
2. Relaxační aktivity
3. Cestování
4. Vzdělávání
5. Kultura

Z grafu č. 3 je patrné, že nejvíce bodů ze svého účtu Benefit Plus zaměstnanci čerpají na relaxační aktivity a na sportovní aktivity. Na vzdělávání nevyužívají zaměstnanci svého virtuálního účtu vůbec a na cestování pouze minimálně.



Graf č. 4.2 – Využívání volnočasových benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

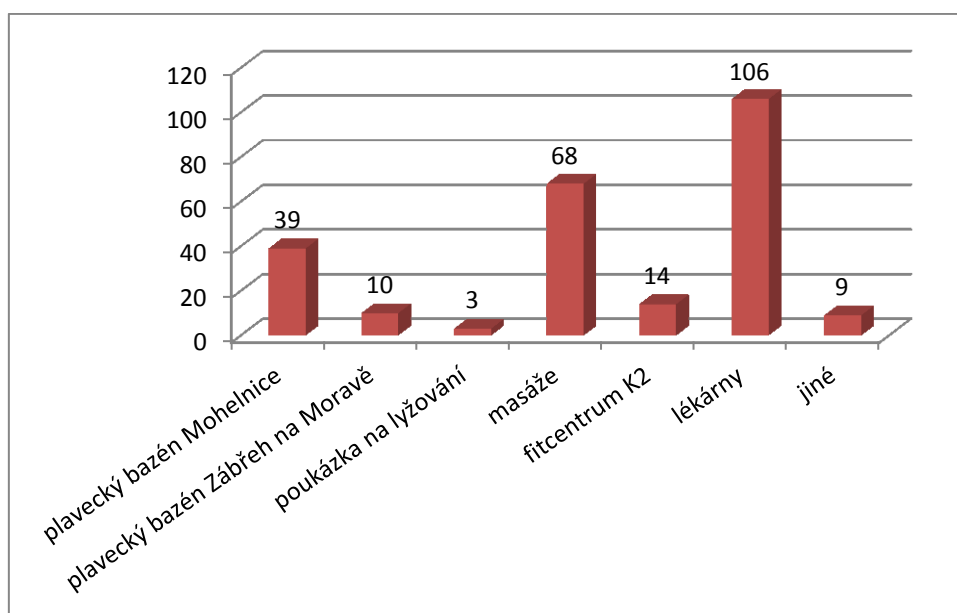
#### ***Otázka č. 10***

**Kterých ze smluvních dodavatelů v aplikaci Benefit Plus využíváte nejvíce? (možnost více odpovědí)**

1. Plavecký bazén Mohelnice
2. Plavecký bazén Zábřeh na Moravě
3. Poukázka na lyžování
4. Masáže
5. Fitcentrum K2
6. Lékárny
7. Poukázka na bowling
8. Jiné (uved'te):

Z níže zaznamenaných odpovědí vyplývá, že zaměstnanci své benefity nejvíce využívají k nákupu léčiv v lékárnách, dále na masáže a do Fitcentra K2. Do kolonky „jiné“ uvedli někteří zaměstnanci zubního lékaře, kino Cinestar v Olomouci, solárium, optika, Lázně Luhačovice, Penzion Rezidence Mohelnice (badminton), Priessnitzovy léčebné lázně Jeseník, Pohybové studio Largo a cestovní kanceláře.

Graf č. 4.3 – Nejvyužívanější smluvní dodavatelé



Zdroj: vlastní zpracování

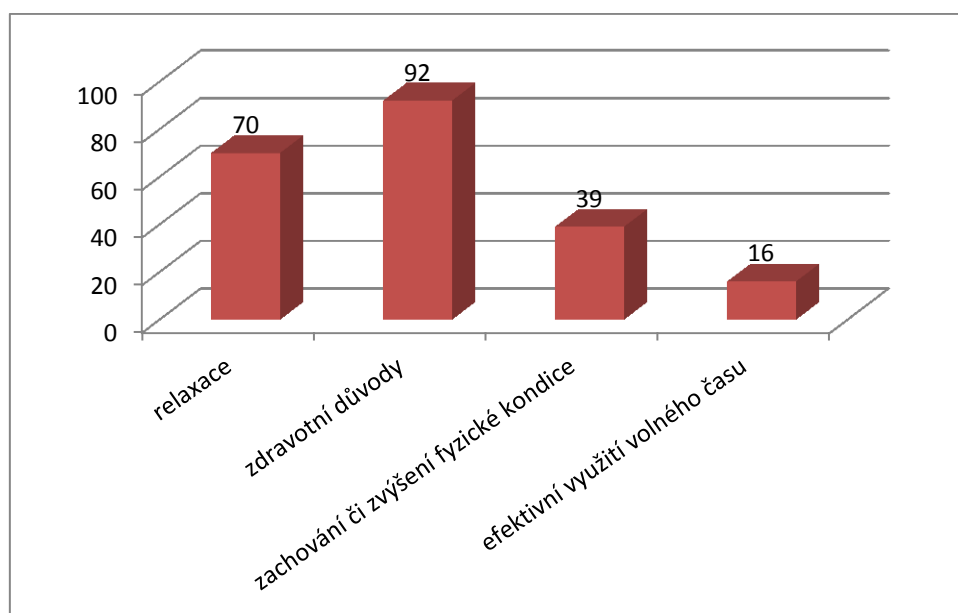
#### **Otázka č. 11**

**Z jakých důvodů využíváte služby uvedené v otázce č. 10?**

1. Relaxace
2. Zdravotní důvody
3. Zachování či zvýšení fyzické kondice
4. Efektivní využití volného času
5. Jiné (uved'te):

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci využívají výše zmiňované služby zejména za účelem relaxace a ze zdravotních důvodů. Do kolonky „jiné“ uvedli někteří zaměstnanci zábavu, ušetření peněz ze mzdy a někteří zaměstnanci čerpají body ze svého účtu pouze za účelem vyčerpání daného kreditu.

Graf č. 4.4 – Důvody využívání služeb



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 12

**Jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb smluvních dodavatelů?**

Tab. 4.9 – Spokojenost zaměstnanců s kvalitou služeb

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Odpovědi v %
Jsem velmi spokojen/a	34	20,99
Ano, jsem spokojen/a	96	59,26
Jsem částečně spokojen/a	31	20
Jsem nespokojen/a	1	0,62

Zdroj: vlastní zpracování

96 respondentů (59,26 %), což představuje většinu dotázaných, jsou s poskytováním služeb u smluvních dodavatelů spokojeni, 34 zaměstnanců (20,99 %) jsou velmi spokojeni, ale necelých 20 % respondentů, což představuje 31 zaměstnanců, odpovědělo, že spokojeni nejsou. Pouze 1 dotázaný je nespokojen.

### **Otázka č. 13**

#### **Využíváte i nepřímých objednávek k využívání volnočasových benefitů?**

Tab. 4.10 – Využití nepřímých objednávek

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano	33	20,37
Pouze zřídka	46	28,40
Nevyužívám	83	51,23

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 12 vidíme, že 83 (51,23 %) respondentů nepřímých objednávek nevyužívá, 46 (28,40) zaměstnanců využívá nepřímé objednávky pouze zřídka a 33 lidí (20,37 %) nepřímých objednávek využívá. Důvod nevyužívání nepřímých objednávek u zaměstnanců může být neznalost možnosti jejich využití, nebo zaměstnanci odrazuje jistá komplikovanost její tvorby.

### **Otázka č. 14**

#### **Bylo by pro Vás vhodnější, kdyby byl Váš benefitový kredit obsažen ve Vaší mzdě?**

Tab. 4.11 – Možnost benefitového kreditu ve mzdě

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano	64	39,51
Ne	98	60,49

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky plyne, že 98 dotázaných, což představuje 60,49 %, by nepreferovali částku, kterou mají k dispozici na benefitovém účtu vyplácet do svoji měsíční mzdy. Zaměstnanci si zřejmě velmi dobře uvědomují výhodu zaměstnaneckých benefitů v tom, že nepodléhají odvodům daně z příjmu. 64 (39,51 %) zaměstnanců by bylo raději, kdyby byla částka, kterou dostávají v podobě benefitového kreditu obsahem jejich měsíční mzdy. Důvodem, proč zaměstnanci chtějí částku vyplácet v rámci své mzdy

je omezenost čerpání benefitů. Př. zaměstnanci by rádi za tuto částku nakupovali např. oblečení, což přes aplikaci Benefit Plus nelze.

#### ***Otázka č. 15***

**Postačují Vám body na virtuálním účtu u Benefit Plus, máte jich nedostatek, či až moc?**

Tab. 4.12 – Dostatečnost bodů na virtuálním účtu

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Bodů je až moc	6	3,70
Body mi postačují tak akorát	78	48,15
Bodů je málo, vyčerpal/a bych i větší obnos bodů	78	48,15

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce vidíme, že zaměstnanců, kteří částku na benefitovém účtu nemohou vyčerpat je pouze 6, což je cca 3,70 %. Zaměstnanců, kterým body stačí a kteří by vyčerпали i větší obnos bodů je dle dotazníkových výsledků stejný počet – 78 (48,15 %).

#### ***Otázka č. 16***

**Považujete zaměstnanecké výhody v praxi jako standard?**

Tab. 4.13 – Zaměstnanecké výhody jako standard

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano	90	55,56
Ne	72	44,44

Zdroj: vlastní zpracování

Zde vidíme, že většina zaměstnanců 90 (55,56 %) považuje zaměstnanecké výhody jako standard. O něco méně zaměstnanců považuje benefity jako nestandardní péči zaměstnavatele o zaměstnance. Těchto zaměstnanců je dle dotazníkového šetření 72, což představuje 44,44 %.

### **Otázka č. 17**

#### **Zajímáte se o to, jaký motivační program mají konkurenční firmy?**

Tab. 4.14 – Zájem zaměstnanců o motivační program konkurence

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano, zajímám	64	39,51
Nezajímám	98	60,49

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření plyne, že se 64 (39,51 %) zaměstnanců ze všech dotázaných zajímá o konkurenční motivační program a 98 lidí, což představuje 60,49 %, se o motivační program konkurenčních firem nezajímá.

### **Otázka č. 18**

#### **Pokud se zajímáte o motivační program konkurence, jak hodnotíte program firmy Siemens s konkurencí?**

Tab. 4.15 – Hodnocení motivačního programu

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Program firmy Siemens je pro mě vyhovující	139	85,80
Program firmy Siemens je dobrý, ale více by mi vyhovoval motivační program konkurence	16	9,88
Program konkurenčních firem je mnohem propracovanější a lepší	7	4,32

Zdroj: vlastní zpracování

Zde vidíme, že motivační program firmy Siemens vyhovuje většině dotázaných. 139 (85,80 %) zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně motivační program firmy Siemens vyhovující. 16 respondentů, což je cca 9,88 % odpovědělo, že by jim spíše vyhovoval motivační program konkurence a pouze 7 zaměstnanců, což představuje 4,32 %, odpovědělo,

že je motivační program konkurence mnohem propracovanější a lákavější. Z výsledků tedy plyne, že můžeme mluvit o dobře nastaveném a konkurence schopném motivačním programu firmy Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice.

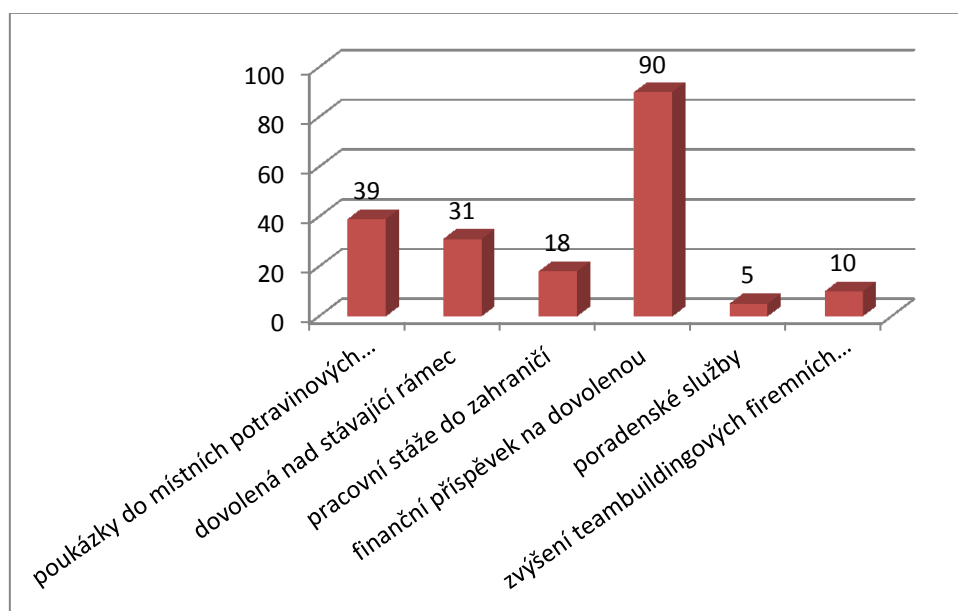
### ***Otázka č. 19***

**Co by podle Vás bylo vhodné zavést do stávajícího motivačního programu, v rámci jeho zkvalitnění?**

Zaměstnanci měli následující možnosti volby:

1. Poukázky na nákupy do místních potravinových řetězců
2. Dovolena nad stávající rámec
3. Pracovní stáže do zahraničí
4. Finanční příspěvek na dovolenou
5. Poradenské služby
6. Zvýšení teambuildingových firemních aktivit
7. Jiné (uved'te):

Graf č. 4.5 – Návrhy zaměstnanců, jak zkvalitnit motivační program



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu plyne, že nejvíce zaměstnanců (90) by měli zájem o to, aby jim zaměstnavatel poskytoval příspěvek na dovolenou. Druhým požadovaným benefitem, který by si zaměstnanci přáli, jsou poukázky do potravinových řetězců v Mohelnici. Třetí nejvíce vyžadovanou zaměstnaneckou výhodou je dovolená nad stávající rámec. Pracovní stáže volilo pouze 18 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že tento benefit vyžadují zejména mladí zaměstnanci od 25 do 35 let, kteří mají zájem o zdokonalování jazykových schopností v zahraničí a o získání nových zkušeností.

Do kolonky „jiné“ uváděli zaměstnanci např. poukázky k nákupům elektroniky, stravenky, poukázky na sportovní potřeby, příspěvky na Vánoce, 13 plat a jeden zaměstnanec tuto otázku komentoval takto: „Bylo by dobré navrhnout jakékoli benefity, které by však byly poskytovány na základě výkonu. Tyto benefity, které jsou poskytovány všem, nikoho k ničemu nemotivují“. Někteří zaměstnanci uvedli, že by nic neměnili, že jsou spokojeni.

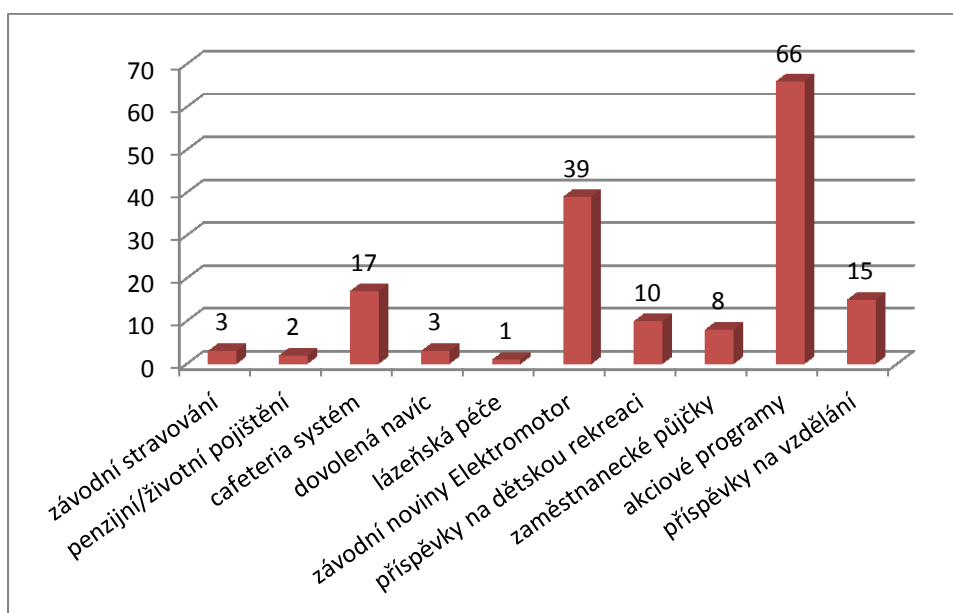
#### ***Otázka č. 20***

**Který z benefitů, zavedený v motivačním programu považujete za nedostatečně motivující, neboli zbytečný?**

1. Závodní stravování
2. Penzijní/životní pojištění
3. Cafeteria systém
4. Dovolená navíc
5. Lázeňská péče
6. Závodní noviny Elektromotor
7. Příspěvky na dětskou rekreaci
8. Zaměstnanecké půjčky
9. Akciové programy
10. Příspěvky na vzdělání (kurzy apod.)



Graf č. 4.6 – Návrhy zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnanci označili pro ně za zbytečný benefit akciové programy. Je tedy jasné, že tento benefit většina dotázaných respondentů nevyužívá. Další zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnanci firmy označily za zbytečnou, jsou závodní noviny Elektromotor. Důvodem této odpovědi je dle mého názoru nedostatečný užitek zaměstnanců z tohoto benefitu ve srovnání např. s volnočasovými benefity, nebo s lázeňskou péčí. 17 respondentů označilo za zbytečný Cafeteria systém. Důsledkem této odpovědi je dle mého názoru neznalost pojmu. Zaměstnanci neví, že aplikace Benefit Plus a kredit který mohou v této aplikaci využít na dané benefity se obecně nazývá Cafeteria systém. Někteří zaměstnanci uvedli, že by v motivačním programu nic neměnili, že jsou spokojeni.

Z grafu lze taktéž usoudit, že nejvíce zaměstnanců využívá benefit závodní stravování, penzijní/životní pojištění a lázeňskou péči.

**Otázka č. 21****Jste celkově spokojen se stávajícím motivačním programem?**

Tab. 4.16 – Celková spokojenost zaměstnanců s motivačním programem

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano	43	26,54
Spíše ano	102	62,96
Spíše ne	16	9,88
Ne	1	0,62

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vidíme, že 102 (62, 96 %) zaměstnanců, což je více jak polovina, je se stávajícím motivačním programem spíše spokojena. 43 zaměstnanců, což je 26,54 %, je spokojených, ale i 16 zaměstnanců (9,88 %) je spíše nespokojených a 1 zaměstnanec je nespokojen.

**Otázka č. 22****Myslíte si, že motivační program firmy působí efektivně a zaměstnanci jsou motivováni k práci?**

Tab. 4.17 – Efektivita motivačního programu

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Odpovědi v %</b>
Ano, motivační program zaměstnance vysoce stimuluje k práci	11	6,79
Spíše ano	71	43,83
Spíše ne	32	19,75
Ne, motivační program neovlivňuje výkonnost zaměstnanců	48	29,63

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů vidíme, že většina zaměstnanců si myslí, že motivační program firmy je efektivní a motivuje je k práci. Na tuto možnost odpovědělo 71 lidí, což je 43,83 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že motivační program nestimuluje k práci. Důvodem je dle mého názoru fakt, že zaměstnanci považují benefity v praxi jako běžný standart a ve firmě Siemens se poskytují ve stejné formě všem zaměstnancům. Těmto faktům odpovídá i četnost respondentů, kteří odpověděli, že motivační program spíše nemotivuje pracovníky k výkonu. Těchto odpovědí je zaznamenaných 32, což je 19,75 % ze všech odpovědí. Zaměstnanců, kteří si myslí, že motivační program motivuje zaměstnance k výkonu je 11, což je 6,79 %.

### **Shrnutí dotazníkového šetření**

Obecně lze říci, že firma Siemens disponuje velmi kvalitně propracovaným motivačním programem, se kterým jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Firma se i pravidelně věnuje výzkumu spokojenosti zaměstnanců a stará se o to, aby byli zaměstnanci o změnách v programu pravidelně informováni.

Ve srovnání s konkurenčními firmami v Mohelnici (největší konkurenci představuje firma Hella autotechnik s.r.o.) je nutno podotknout, že Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, má svůj motivační program mnohem flexibilnější a to díky novému benefičnímu systému – cafeteria, jehož správu má na starosti firma Benefit Plus. Zaměstnanci díky tomuto systému mohou využívat body ze svého účtu na libovolné volnočasové aktivity, vzdělání, či zdraví prospěšné služby v hodnotě, kterou si sami určí. Firma Hella poskytuje svým zaměstnancům pouze tištěné poukázky, které dle mého názoru nejsou flexibilní, jelikož je jejich částka pevně stanovená. Další nevýhodou, těchto tištěných poukázek je omezené využívání služeb. Zaměstnanci je mohou čerpat pouze na relaxační a sportovní aktivity, nemohou si nakoupit zboží v místní lékárně, čehož zaměstnanci firmy Siemens využívají prakticky nejvíce.

## **5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci firmy spokojeni se stávajícím motivačním programem, zda se zaměstnavatel stará o spokojenost zaměstnanců a zda dostatečně informuje pracovníky o změnách v motivačním programu. Dále jsem se snažila zjistit které zaměstnanecké benefity zaměstnanci využívají nejvíce, které nové by uvítali a zda jsou s celým systémem ztotožnění.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni jak s výbavou pracoviště a pracovními podmínkami, tak s motivačním programem společnosti. Taktéž jsem s dotazníků zjistila, že firma pravidelně zkoumá spokojenost pracovníků a informuje zaměstnance o změnách, struktuře a možnostech využití motivačního programu.

Dále je z dotazníků zřejmé, že zaměstnanci firmy Siemens se většinou nezajímají o motivační programy konkurence, jelikož jim program jejich firmy naprosto vyhovuje. Nelze opomenout, zjištění, že zaměstnanci považují některé zaměstnanecké výhody v praxi za běžný standard.

Dotazníky byly formulované tak, aby zjistily, které benefity by zaměstnanci ve svém motivačním programu uvítali do budoucna a které by naopak nepotřebovali. Nejčastější zaměstnaneckou výhodou, kterou by zaměstnanci uvítali, byl „finanční příspěvek na dovolenou“. Za nedostatečně motivující zaměstnanci považují benefit Závodní noviny Elektromotor a Akciové programy.

V otázce, která byla zaměřena na celkovou spokojenost pracovníků s motivačním programem, byly nejčastější odpovědi kladné.

### **5.1 Návrhy a doporučení**

Firma Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, disponuje značně rozsáhlým a rozmanitým motivačním programem, který je dle výsledků dotazníkového šetření správně nastaven, splňuje své cíle a působí efektivně a konkurenceschopně, proto budou v této části kapitoly navrženy pouze drobné změny, které vyplynuly z návrhů v dotazníkovém šetření a mých osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Cílem těchto návrhů bude zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků.

Návrhy na změny v motivačním programu budou rozděleny do dvou částí. První část bude tvořit návrhy, které vychází z přání zaměstnanců a které vyšly z dotazníkového šetření.

V druhé části budou představeny návrhy, které vychází z mé vlastní iniciativy a ze zkušeností, které se týkají spolupráce se společností Siemens.

## **Návrhy plynoucí z dotazníkového šetření a iniciativy zaměstnanců**

### ***Finanční příspěvek na dovolenou***

Nejčastější odpovědí na otázku, která se týkala vlastních návrhů zaměstnanců na doplnění stávajícího programu o benefity, které by preferovali, byla „finanční příspěvek na dovolenou“.

Příspěvek na dovolenou je benefit, který by mohli zaměstnanci využít jak pro zimní, tak letní dovolenou. Tuto variantu benefitu by bylo možné realizovat na principu příspěvku na lázeňskou péči. Hodnota příspěvku by zůstala zachována (3 000 Kč), pouze by se rozšířila o možnost využití i mimo lázeňská zařízení. Dle přání zaměstnanců by byl čerpán u smluvních partnerů, kteří poskytují letní, nebo zimní rekreace. Zaměstnanec by si o tento příspěvek mohl zažádat dle stávajícího principu poskytování příspěvku (jednou za dva roky).

Dalším návrhem, jak realizovat příspěvek na dovolenou, je rozdělovat jej na základě počtu odpracovaných let. Jednou za 5 let by zaměstnanci vznikl nárok na příspěvek na dovolenou ve výši 3 000 Kč, který by byl vyplácen na benefitní účet zaměstnance. Na tentýž benefit by dosahovali i vyhlášení nejlepší zaměstnanci závodu.

Návrh finanční příspěvek na dovolenou, který plyne z přání zaměstnanců by pro firmu Siemens nepředstavoval žádný další vynaložený náklad, jelikož je již v motivačním programu tento příspěvek zaveden. Dle návrhu by šlo pouze o drobnou úpravu v administrativě v oblasti možnosti poskytování benefitů, kde by se zaměstnanci rozšířila možnost čerpání tohoto příspěvku.

Náklady na poskytnutí příspěvku na dovolenou v závislosti na odpracovaných letech jednotlivých zaměstnanců budou každý rok proměnlivé, jelikož každý rok se množství takovýchto „jubilantů“ mění. Proto lze jen těžko odhadnout, jaké náklady budou vynaloženy.

S určitostí však víme, že bude třeba vynaložit náklady na příspěvek pro 10 nejlepších zaměstnanců, které budou ve výši 30 000 Kč.

### ***Poukázky na zboží do místních potravinových řetězců***

Z dotazníkového šetření vyplynul i vysoký zájem zaměstnanců o poukázky do potravinových řetězců v Mohelnici. V Mohelnici se nachází čtyři potravinové řetězce, a to Kaufland, Tesco, Lidl, Penny a nyní je ve výstavbě i obchodní dům s oblečením, jak sportovním tak elegantním, a drogerií.

Navrhuji jednou ročně před Vánocemi každému zaměstnanci poskytnout poukázku v hodnotě 500 Kč a ponechat na osobním zvážení každého zaměstnance, v kterém z těchto obchodů ji využijí.

Firma Siemens zaměstnává cca 1800 zaměstnanců a příspěvek 500 Kč by byl poskytován každému zaměstnanci 1x ročně, dohromady by roční náklady na poukázky na zboží do místních potravinových řetězců činily 900 000 Kč. Pokud bereme v úvahu tisk poukázek ve vlastní režii, celkové náklady by činily okolo 930 000 Kč. Dle stávající ekonomické situace firmy, lze tuto aktivitu realizovat.

### **Návrhy vycházející z vlastní iniciativy a ze zkušeností, které se týkají spolupráce se společnostmi Siemens**

#### ***Příspěvky na dopravu do zaměstnání***

Ve firmě Siemens vysoké procento pracovníků, kteří do zaměstnání dojíždějí, navrhuji zavést příspěvky na dopravu dle následujících kritérií:

- Má - li zaměstnanec trvalé bydliště v Mohelnici, nemá na tento příspěvek nárok
- Bydlí – li zaměstnanec v okruhu do 20 km od místa zaměstnání, navrhuji finanční příspěvek ve výši 10 % z měsíčního tarifního jízdného, dle platných ceníků ČD a Arriva Morava
- Zaměstnancům, jejichž místo trvalého bydliště je od firmy Siemens vzdáleno více jak 20 km, navrhuji příspěvek ve výši 20 % za jinak stejných podmínek.

Celkové náklady jsou velmi těžko odhadnutelné, jelikož nevíme, kolik zaměstnanců dojíždí více jak 20 km do zaměstnání a kolik méně. Taktéž nevíme, kolik zaměstnanců by o příspěvek zažádalo.

### ***Zvýhodněné volání (speciální tarif pro zaměstnance)***

Navrhuji sjednat s některým z mobilních operátorů vytvoření zvýhodněného tarifu pro zaměstnance, který by umožnil volání a SMS mezi uživateli tohoto tarifu zdarma. Další účtované služby by byly výrazně zvýhodněny oproti standartním nabídkám. Vhodná by byla i možnost sjednat tento tarif i pro rodinné příslušníky zaměstnance za stejných podmínek.

Tento tarif by firma sjednala u vybraného mobilního operátora a vynaložené náklady by pokryly režie vynaložené na zástupce společnosti Siemens, který by sjednal tento benefit.

## **5.2 Zhodnocení a přínosy navrhovaných řešení**

Jak již bylo v úvodu kapitoly zmíněno, firma Siemens má velmi důkladně propracovaný svůj motivační program, kterým zaměstnancům vyhovuje. Výše uvedené návrhy reflektují přání zaměstnanců zjištěná v dotazníkovém šetření. Tyto jsou zaměřené spíše na udržení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, dále je jejich cílem zvýšení motivace pracovníků, jelikož ne všechny tyto návrhy jsou koncipovány plošně pro všechny zaměstnance. V neposlední řadě by bylo zavedení těchto návrhů i značnou finanční podporou pro zaměstnance.

Všechny návrhy by měly vést ke zkvalitnění současného motivačního programu ve firmě Siemens. Jelikož část těchto návrhů padla ze strany zaměstnanců, zajisté povedou i ke zvýšení jejich spokojenosti a motivaci k práci. Jelikož ne všechny tyto výše uvedené benefity jsou navrženy plošně všem zaměstnancům ve firmě, tudíž by se mělo projevit vyšší pracovní nasazení ze strany zaměstnanců.

## 6. Závěr

Dosahování dobrých hospodářských výsledků je neodmyslitelně spjato s efektivním motivováním zaměstnanců firmy, jelikož jen správně stimulovaný zaměstnanec bude odvádět dobrou práci, jež firmě zaručí zachování si dobré pozice na dnešním trhu.

Tato diplomová práce je zaměřena na lidské zdroje firmy, která se zabývá výrobou nízkonapěťových asynchronních elektromotorů - Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, především na motivaci zaměstnanců. Cílem práce bylo na základě podrobné analýzy stávajícího motivačního programu a následného průzkumu této analýzy zjistit, jaký je stav motivace zaměstnanců. Na základě výzkumu, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření, byly v závěrečné části práce organizaci navrženy zlepšovací návrhy tak, aby přispěly ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Z analýzy motivačního programu společnosti vyplývá, že program firmy Siemens je opravdu velmi kvalitní. Ve finanční oblasti se nachází několik typů příplatků, odměn, apod. I seznam zaměstnaneckých výhod lze považovat za velmi rozsáhlý. Patří zde závodní stravování, penzijní či životní pojištění, lázeňská péče, dovolená navíc, akciové programy, cafeteria systém a další. Aby bylo možné organizaci navrhnout různé varianty na zlepšení motivačního programu, bylo nutné zjistit, jak jsou zaměstnanci firmy s tímto motivačním programem spokojeni. Výzkum probíhal na základě dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že jsou zaměstnanci s celkovým motivačním programem spokojeni, až na drobné nedostatky, z kterých vychází návrhy na zlepšení. Dále bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že jsou zaměstnanci se systémem poskytování benefitů a možnostmi jejich využití dostatečně seznámeni a vědí kde se informovat o rozsahu nabídky zaměstnaneckých výhod. Z dotazovaných využívají motivační program všichni, většina na relaxační aktivity, jimiž jsou masáže a ze zdravotních důvodů v lékárnách. Dalšími nejvyužívanějšími benefity, jak z dotazníkového šetření vyplynulo, jsou ve firmě Siemens: závodní stravování, penzijní či životní pojištění, cafeteria systém a dovolenou navíc. K dosažení maximální spokojenosti většině zaměstnanců chybí příspěvky na dovolenou a poukázky na zboží. Všechny tyto zjištěné skutečnosti jsou využity v navrhovaných opatřeních. Tyto návrhy plynou taktéž z rozhovorů se zaměstnanci firmy a dlouhodobějších zkušeností a dřívější spolupráce se společností Siemens. Mezi tyto navrhovaná řešení patří např. poukázky na zboží, které budou zaměstnancům poskytovány jednou ročně, před Vánocemi, aby splňoval i formu vánočního příspěvku, jelikož si jej zaměstnanci dle dotazníkového šetření přejí, dále je v práci navržen finanční příspěvek na dovolenou, který by byl aplikován na příspěvek na lázeňskou



péči a zaměstnanci by ho využili dle svého uvážení, dalším návrhem na zlepšení motivačního programu je finanční podpora na dopravu do zaměstnání, která bude realizována dle stanovených podmínek a posledním navrhovaným benefitem, který je v závěru práce popsán je zvýhodněný zaměstnanecký tarif. Tyto benefity nejsou navrženy plošně všem zaměstnancům ve firmě, proto zde lze předpokládat i zvýšení motivace zaměstnanců

Ze získaných dat lze usuzovat, že nabídka zaměstnaneckých výhod ve firmě odpovídá nejmodernějším a nejnovějším trendům v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Z průzkumu taktéž vyšlo, že zaměstnancům daný motivační program natolik vyhovuje, že nemají potřebu zkoumat a zajímat se o motivační programy konkurence, což svědčí o konkurenceschopnosti motivačního programu společnosti Siemens.

Z výše uvedeného plyne, že motivační program firmy je dobře nastaven a splňuje veškeré své cíle. Rozsah a struktura motivačního programu odpovídá významnosti a prestiži firmy Siemens.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BAGSHAWE, Anthony. *How to improve motivation*. Bookboon, 2011. ISBN: 978-87-7681-778-7.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [6] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [8] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [9] SENYUCEL, Zorlu. *Managing the Human Resource in the 21st century*. Ventus Publishing APS, 2009. ISBN 978-87-7681-468-7.
- [10] ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [11] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 - 2010*. Praha: ASPI, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [12] ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

### **b) Internetové zdroje**

- [12] MANAGEMENT MANIA: Business encyklopedie. Alfredova teorie motivačních potřeb ERG [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
- [13] DOTAZNÍK - ONLINE: Jak na dotazník. Dotazník [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>

### **c) Ostatní zdroje**

Interní zdroje společnosti Siemens.

## **Seznam zkratek**

ČR – Česká republika

MHD – městská hromadná doprava

MEZ – Mohelnické elektrické závody

n. p. Mez – národní podnik MEZ

s. p. Mez – státní podnik MEZ

MBS – Master Benefit Systém

THP – technicko – hospodářský pracovník

PP – penzijní pojištění

ŽP – životní pojištění

EU – Evropská unie

MD – mateřská dovolená

PN – pracovní neschopnost

Odd. – oddělení

HR – Human Resources

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

SMP – share matching plan

MIP – měsíční investiční plán

ČD – České dráhy

FO – fyzická osoba

## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1 – Proces motivace

Obr. 2.2 – Maslowa hierarchie potřeb

Obr. 2.3 – Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa

Obr. 3.1 – Montážní hala podniku

Obr. 3.2 – Ukázka z výrobního sortimentu

Obr. 4.1 – Možnosti převodů benefitů mezi jednotlivými skupinami

## **Seznam tabulek**

- 4.1 – Výše příspěvku zaměstnavatele na PP a ŽP
- 4.1 – Výběrový soubor
- 4.2 – Vzdělávání zaměstnanců
- 4.3 – Zaměstnanecká kategorie
- 4.4 – Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami
- 4.5 – Jak vnímají zaměstnanci nový benefitní systém
- 4.6 – Kde se zaměstnanci nejvíce informují o změnách v motivačním programu
- 4.7 – Informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele
- 4.8 – Zjišťování zaměstnavatele, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním programem
- 4.9 – Spokojenost zaměstnanců s kvalitou služeb
- 4.10 – Využití nepřímých objednávek
- 4.11 – Možnost benefitového kreditu ve mzdě
- 4.12 – Dostatečnost bodů na virtuálním účtu
- 4.13 – Zaměstnanecké výhody jako standard
- 4.14 – Zájem zaměstnanců o motivační program konkurence
- 4.15 – Hodnocení motivačního programu
- 4.16 – Celková spokojenost zaměstnanců s motivačním programem
- 4.17 – Efektivita motivačního programu

## **Seznam grafů**

3.1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2013

4.1 – Využívání benefitů

4.2 – Využívání volnočasových benefitů

1.3 – Nejvyužívanější smluvní dodavatelé

4.4 – Důvody využívání služeb

4.5 – Návrhy zaměstnanců, jak zkvalitnit motivační program

4.6 – Návrhy zaměstnanců

### **Seznam příloh**

1. Organizační struktura závodu
2. Dotazník
3. Grafické vyhodnocení otázek v dotazníkovém šetření




## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

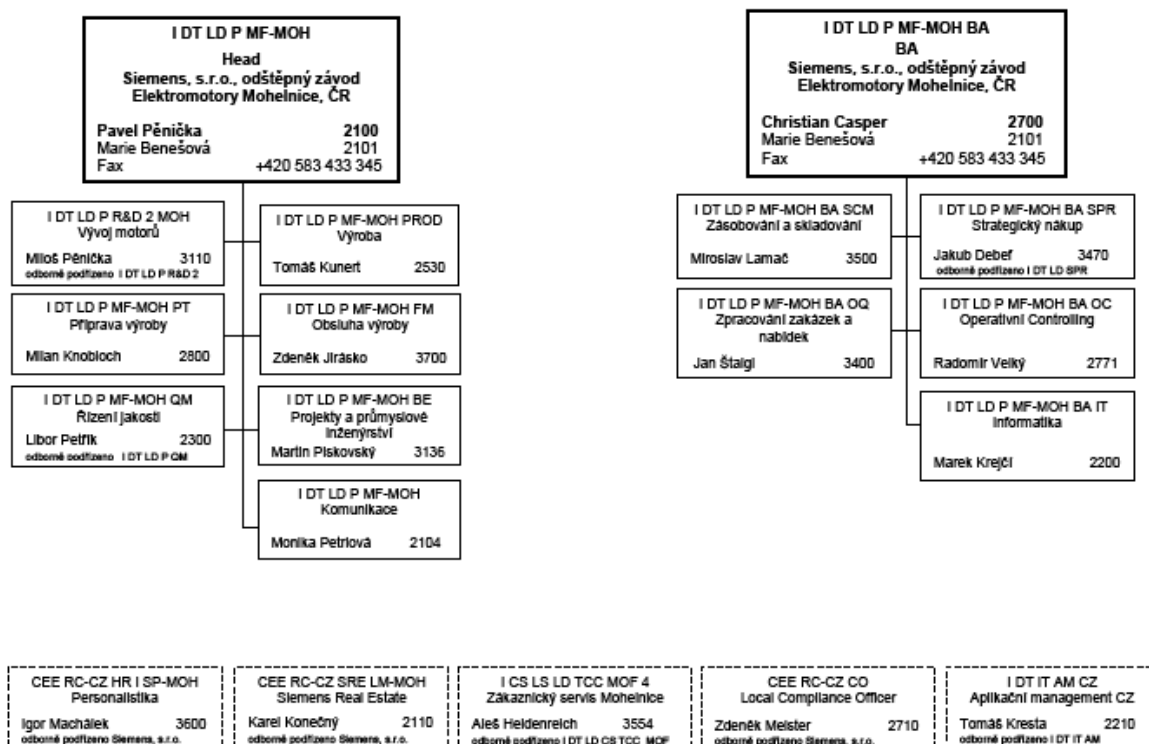
- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 25. 4. 2014



Bc. Hana Mochenová

## Příloha č. 1 – Organizační struktura závodu



## Příloha č. 2 – Dotazník

### **Průzkum spokojenosti pracovníků s motivačním programem organizace**

Vážení zaměstnanci společnosti Siemens. Jsem studentkou 5. ročníku ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Tento dotazník slouží jako podpůrný prostředek k vypracování mé diplomové práce, ve které se zabývám analýzou stávajícího motivačního programu ve Vaší firmě, proto Vás prosím o jeho vyplnění a zpětné zaslání na níže uvedený email, do 7.3.2014. Při vyplnění prosím důrazně označte vždy pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Předem děkuji za Váš čas. Pro případné informace mne kontaktujte na email: [HanaMochenova@seznam.cz](mailto:HanaMochenova@seznam.cz)

Věk: \_\_\_\_\_

Pohlaví: \_\_\_\_\_

**1. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Základní                 | <input type="radio"/> Odborné s maturitou |
| <input type="radio"/> Odborné s výučním listem | <input type="radio"/> Vysokoškolské       |

**2. Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?**

- ☐ THP (technicko – hospodářský pracovník)
- ☐ Nevýrobní dělník
- ☐ Výrobní dělník

**3. Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami a vybavením pracoviště (počítače, pracovní potřeby, ventilátory)**

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Ano, jsem | <input type="radio"/> Spíše ano |
| <input type="radio"/> Spíše ne  | <input type="radio"/> Nejsem    |

**4. Jak vnímáte motivační program zaměstnavatele v podobě nového benefičního systému?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Jsem spokojen    | <input type="radio"/> Částečně spokojen |
| <input type="radio"/> Spíše nespokojen | <input type="radio"/> Nespokojen        |

**5. Kde se nejčastěji informujete o struktuře, možnostech a změnách v motivačním programu?**

- ☐ Personální oddělení
- ☐ Podnikový intranet
- ☐ Od spolupracovníků

6. Informuje Vás zaměstnavatel pravidelně o změnách v motivačním programu?

- ☐ Ano
- ☐ Většinou ano
- ☐ Ne
- ☐ Většinou ne

7. Zaregistrovali jste již zájem informovat se ze strany zaměstnavatele, zda jste spokojeni s motivačním programem firmy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8. Které zaměstnanecké výhody z motivačního programu využíváte nejvíce? (možnost i více odpovědí)

- ☐ Závodní stravování
- ☐ Penzijní / životní pojištění
- ☐ Cafeteria systém
- ☐ Dovolená navíc
- ☐ Lázeňská péče
- ☐ Zaměstnanecké půjčky
- ☐ Příspěvky na dětskou rekreaci
- ☐ Závodní noviny Elektromotor
- ☐ Akciové programy
- ☐ Příspěvky na vzdělání (kurzy apod.)

9. Na které volnočasové aktivity čerpáte nejvíce bodů ze svého benefitního účtu? (možnost i více odpovědí)

- ☐ Sportovní aktivity
- ☐ Relaxační aktivity
- ☐ Cestování
- ☐ Vzdělávání
- ☐ Kultura

10. Kterých ze smluvních dodavatelů v aplikaci Benefit Plus využíváte nejvíce? (možnost více odpovědí)

- ☐ Plavecký bazén - Mohelnice
- ☐ Plavecký bazén - Zábřeh na Moravě
- ☐ Poukázka na lyžování
- ☐ Masáže
- ☐ Fitcentrum K2
- ☐ Lékárny
- ☐ Poukázka na bowling
- ☐ Jiné (uved'te): .....

11. Z jakých důvodů využíváte služby uvedené v ot. č. 11? (možnost i více odpovědí)

- ☐ Relaxace
- ☐ Zdravotní důvody
- ☐ Zachování, či zvýšení fyzické kondice
- ☐ Efektivní využití volného času
- ☐ Jiné (uved'te): .....

**12. Jste spokojen/a s kvalitou poskytování služeb smluvních dodavatelů?**

- ☐ Jsem velmi spokojena/a
- ☐ Ano, jsem spokojen/a
- ☐ Jsem částečně spokojen/a
- ☐ Jsem nespokojen/a

**13. Využíváte i nepřímých objednávek k využívání volnočasových benefitů?**

- ☐ Ano
- ☐ Pouze zřídka
- ☐ Nevyužívám

**14. Bylo by pro Vás vhodnější, kdyby byl váš benefitový kredit obsažen ve vaší mzdě?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**15. Postačují Vám body na virtuálním účtu u Benefit Plus, máte jich nedostatek, či až moc?**

- ☐ Bodů je až moc
- ☐ Body mi postačují tak akorát
- ☐ Bodů je málo, vyčerpal/a bych i větší obnos bodů

**16. Považujete zaměstnanecké výhody v praxi jako běžný standard?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**17. Zajímáte se o to, jaký motivační program mají konkurenční firmy?**

- ☐ Ano, zajímám
- ☐ Nezajímám

**18. Pokud se zajímáte o motivační program konkurence, jak hodnotíte program firmy Siemens s konkurencí?**

- ☐ Program firmy Siemens je pro mě vyhovující
- ☐ Program firmy Siemens je dobrý, ale více by mi vyhovoval motivační program konkurence
- ☐ Program konkurenčních firem je mnohem propracovanější a lákavější

**19. Co by podle Vás bylo vhodné zavést do stávajícího motivačního programu v rámci jeho zkvalitnění?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Poukázky na nákupy do místních potravinových řetězců | <input type="radio"/> Dovolena nad stávající rámec                |
| <input type="radio"/> Pracovní stáže do zahraničí                          | <input type="radio"/> Finanční příspěvek na dovolenou             |
| <input type="radio"/> Poradenské služby                                    | <input type="radio"/> Zvýšení teambuildingových firemních aktivit |
| <input type="radio"/> Jiné (uveďte):                                       |   |

**20. Který z benefitů, zavedený v motivačním programu považujete za nedostatečně motivující, neboli zbytečný?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Závodní stravování            | <input type="radio"/> Penzijní / životní pojištění        |
| <input type="radio"/> Cafeteria systém              | <input type="radio"/> Dovolena navíc                      |
| <input type="radio"/> Lázeňská péče                 | <input type="radio"/> Závodní noviny Elektromotor         |
| <input type="radio"/> Příspěvky na dětskou rekreaci | <input type="radio"/> Zaměstnanecké půjčky                |
| <input type="radio"/> Akciové programy              | <input type="radio"/> Příspěvky na vzdělání (kurzy apod.) |

**21. Jste celkově spokojen se stávajícím motivačním programem?**

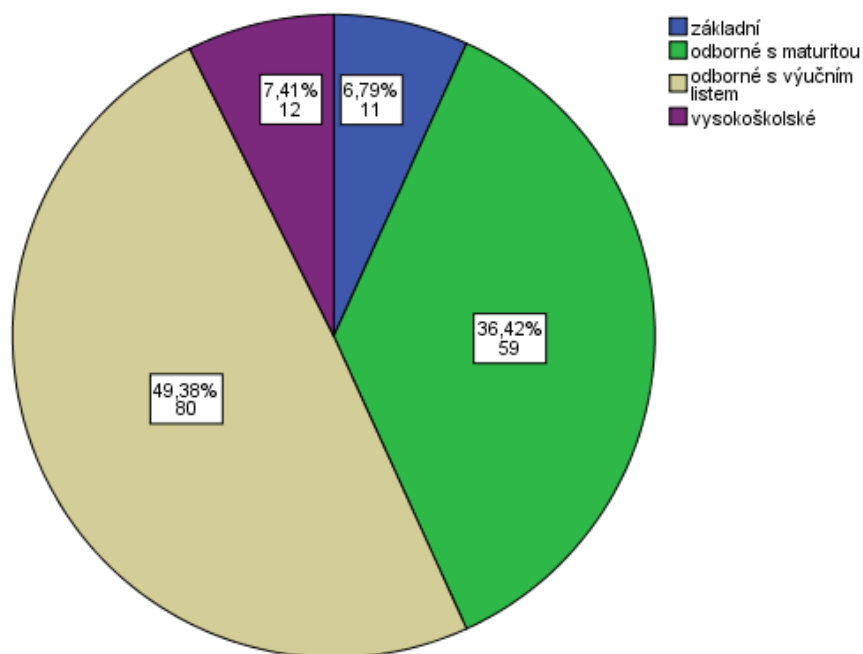
- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Ano      | <input type="radio"/> Spíše ano |
| <input type="radio"/> Spíše ne | <input type="radio"/> Ne        |

**22. Myslíte si, že motivační program firmy působí efektivně a zaměstnanci jsou motivováni k práci?**

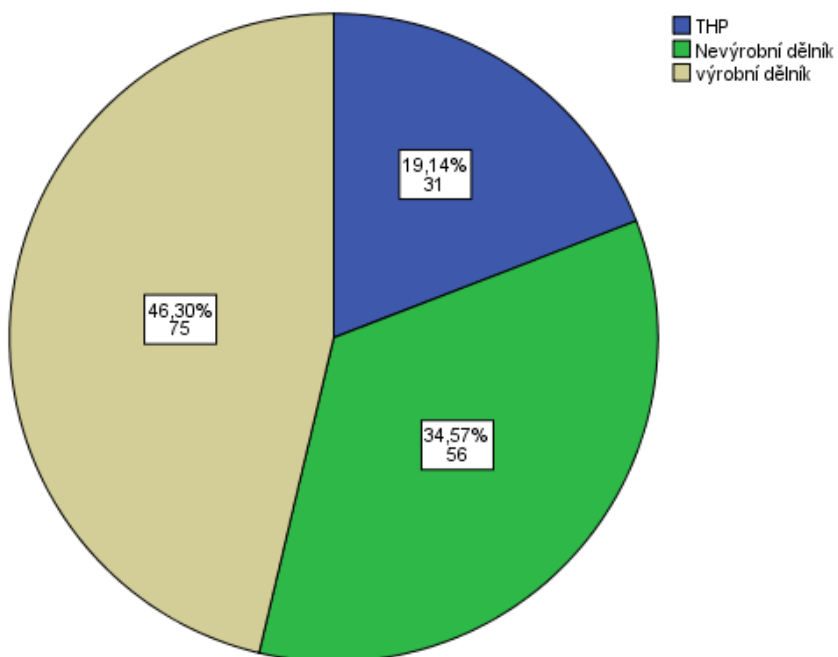
- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Ano, motivační program zaměstnance vysoce stimuluje k práci | <input type="radio"/> Spíše ano   |
| <input type="radio"/> Spíše ne  | <input type="radio"/> Ne, motivační program neovlivňuje výkonnost zaměstnanců |

### Příloha č. 3 – Grafické vyhodnocení otázek v dotazníkovém šetření

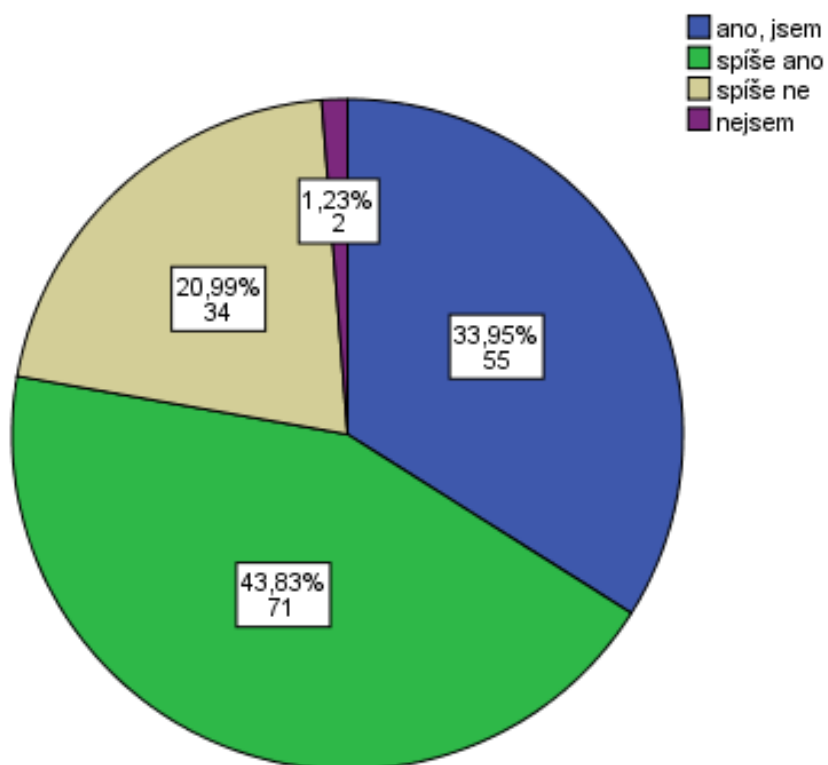
Otázka 1 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



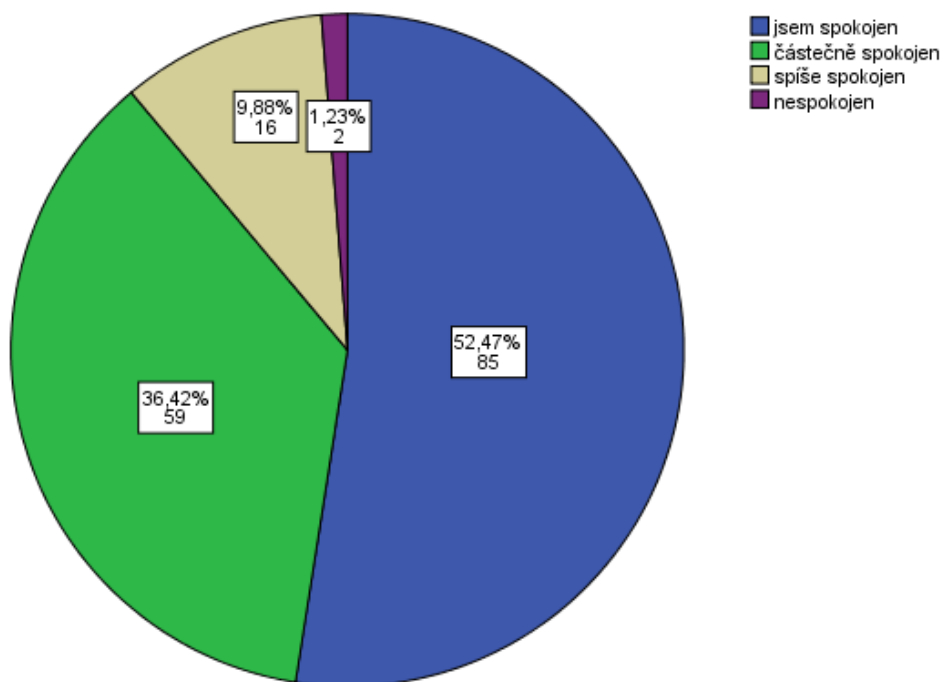
Otázka 2 – Do které zaměstnanecké kategorie se řadíte?



Otázka 3 – Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami a vybavením pracoviště?

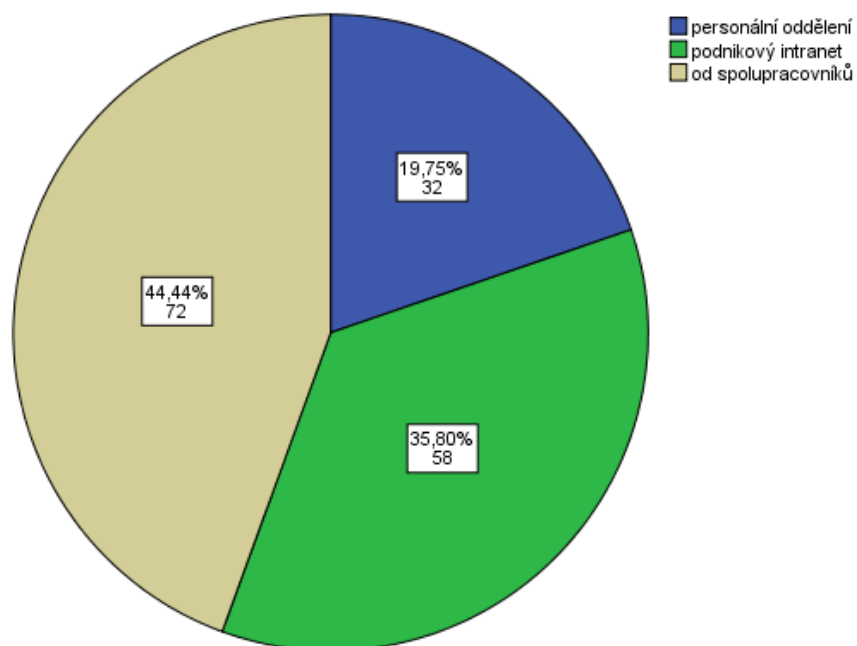


Otázka 4 – Jak vnímáte motivační program zaměstnavatele v podobě nového benefitního systému?

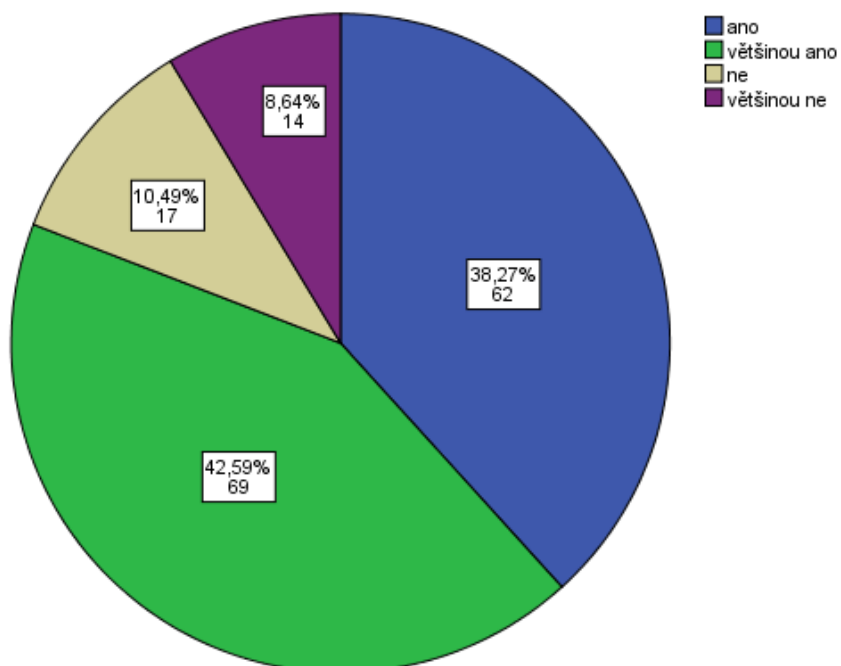




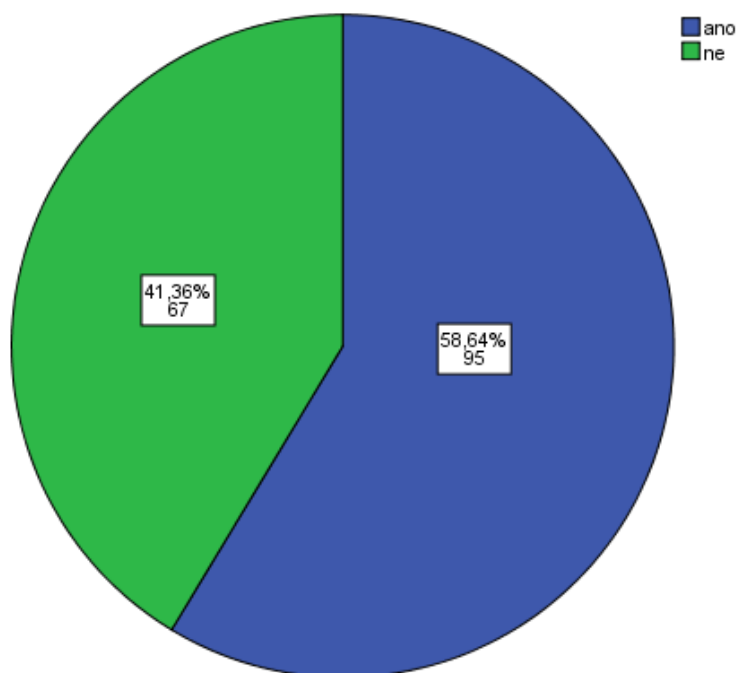
Otázka 5 – Kde se nejčastěji informujete o struktuře, možnostech a změnách v motivačním programu?



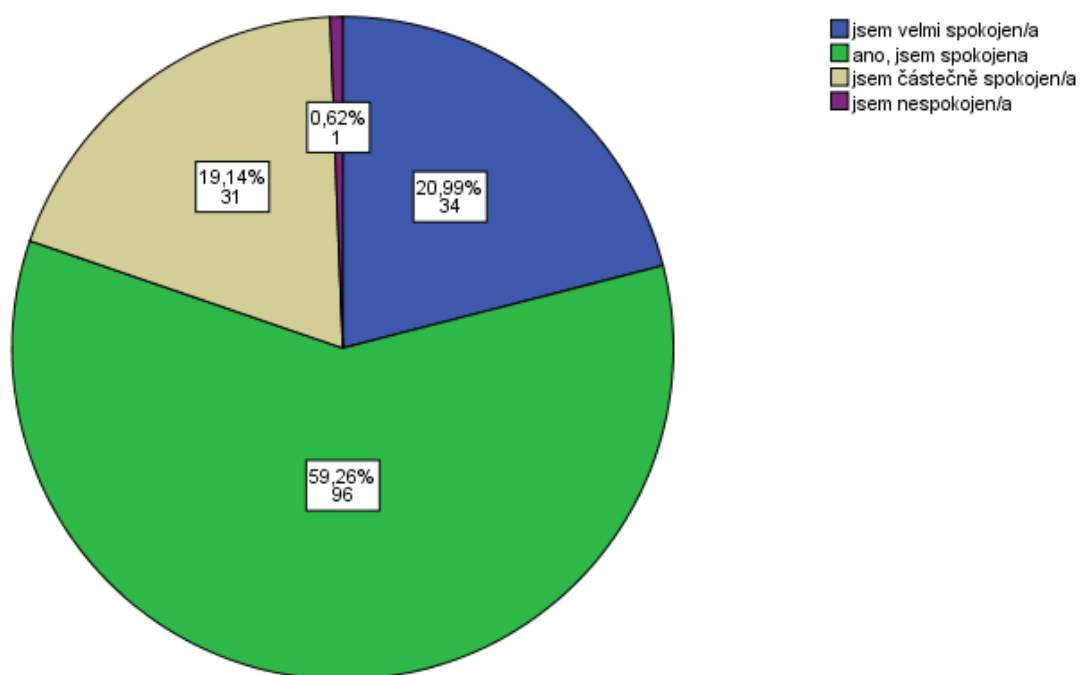
Otázka 6 - Informuje Vás zaměstnavatel pravidelně o změnách v motivačním programu?



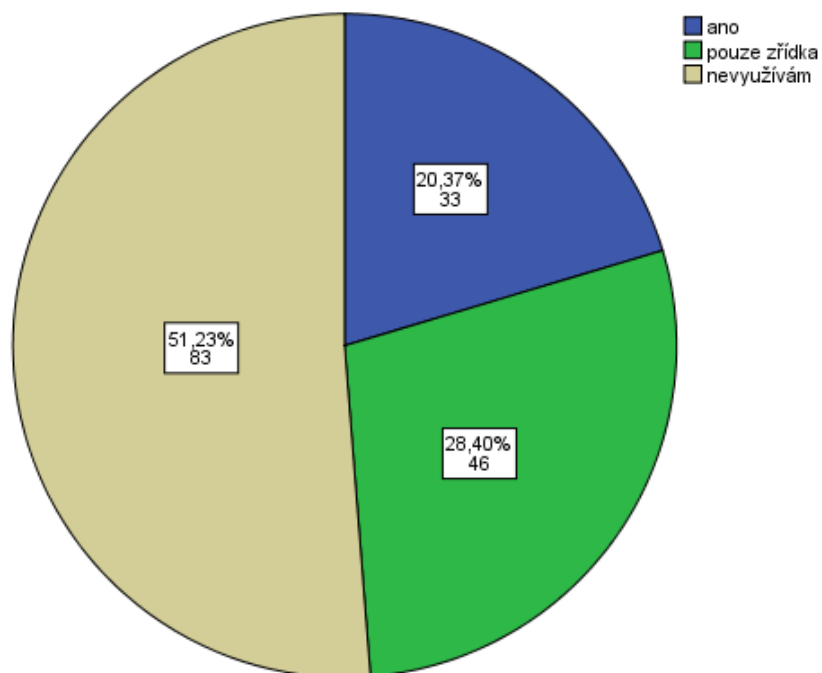
Otázka 7 – Zaregistrovali jste již zájem informovat se ze strany zaměstnavatele, zda jste spokojeni s motivačním programem firmy?



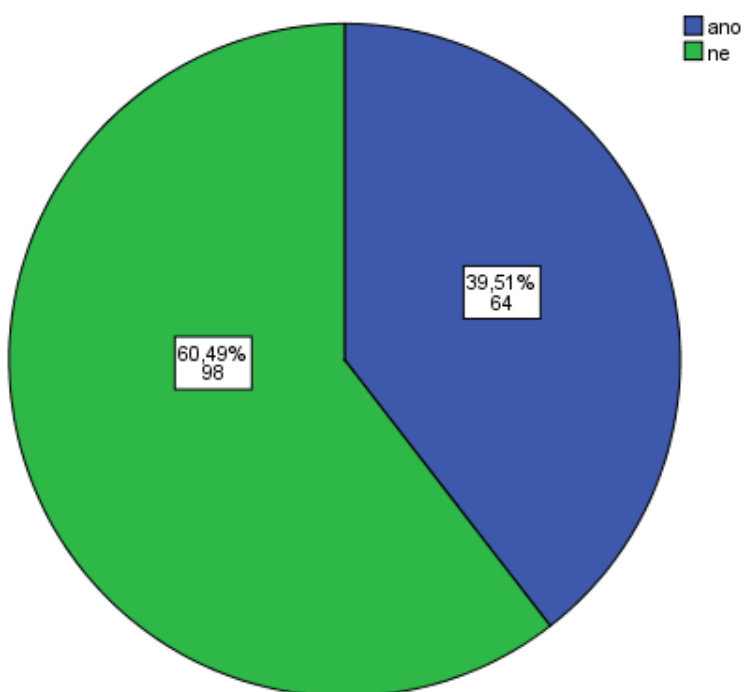
Otázka 12 – Jste spokojen/a s kvalitou poskytování služeb smluvních dodavatelů?



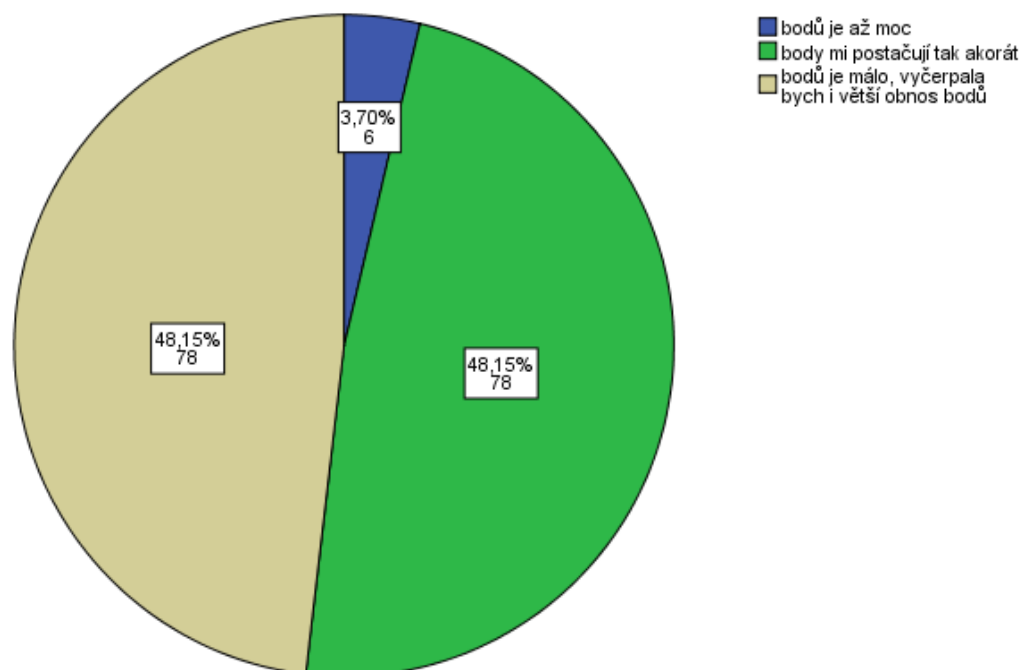
Otázka 13 – Využíváte i nepřímých objednávek k využívání volnočasových benefitů?



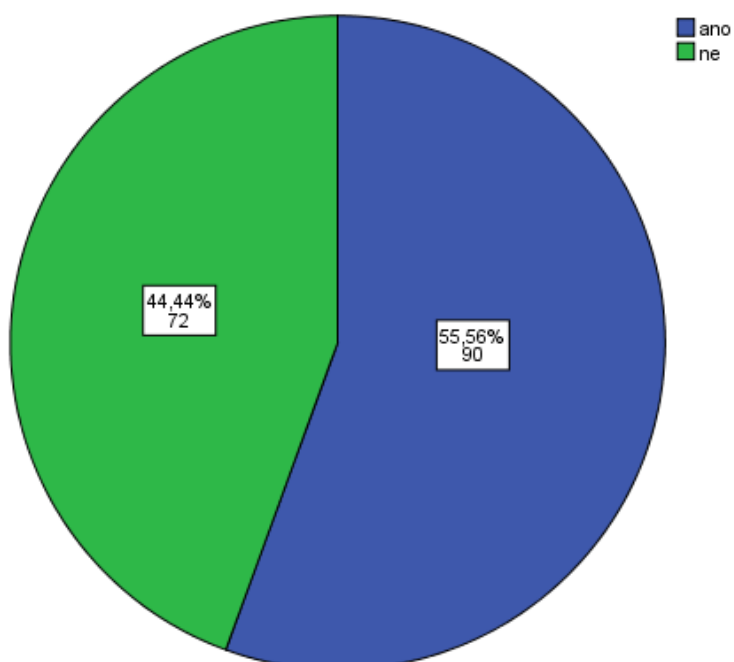
Otázka 14 – Bylo by pro Vás vhodnější, kdyby byl Váš benefitový kredit obsažen ve Vaší mzdě?



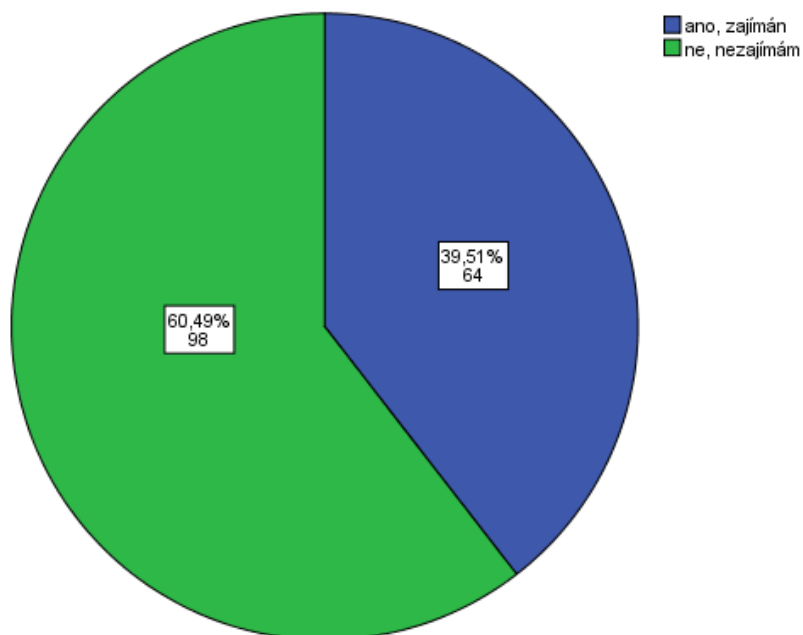
Otázka 15 – Postačují Vám body na virtuálním účtu u Benefit Plus, máte jich nedostatek, či až moc?



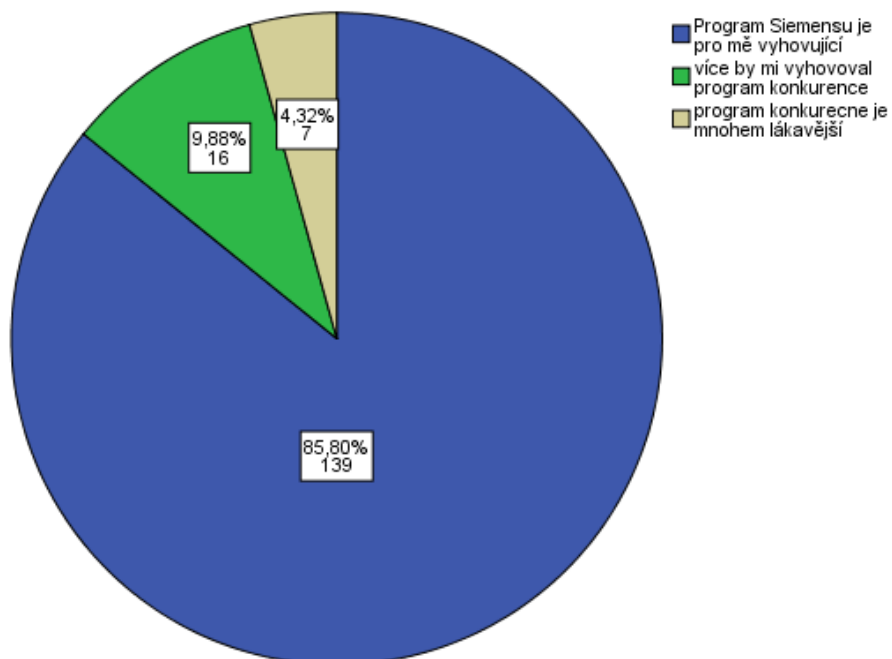
Otázka 16 – Považujete zaměstnanecké výhody v praxi jako běžný standard?



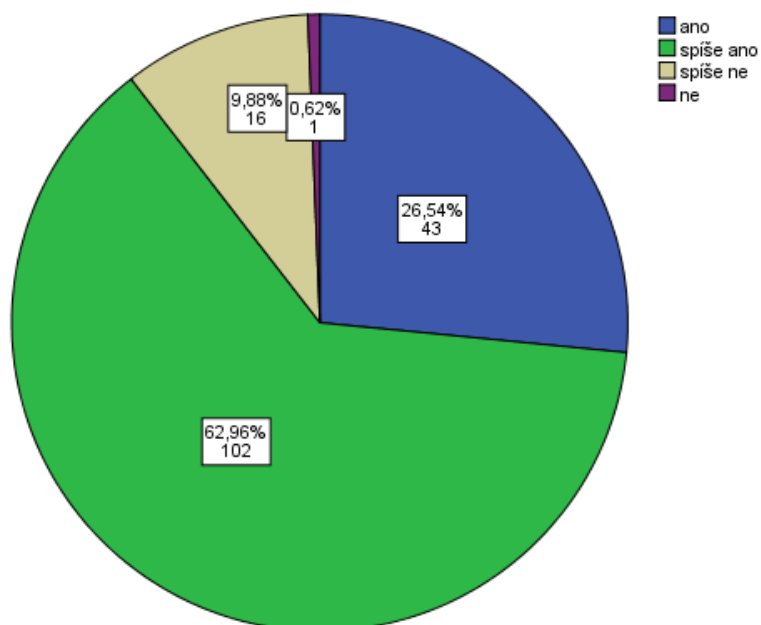
Otázka 17 - Zajímáte se o to, jaký motivační program mají konkurenční firmy?



Otázka 18 – Pokud se zajímáte o motivační program konkurence, jak hodnotíte program firmy Siemens s konkurencí?



Otázka 21 – Jste celkově spokojen/a se stávajícím motivačním programem?



Otázka 22 – Myslíte si, že motivační program firmy působí efektivně a zaměstnanci jsou motivováni k práci?

